

TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

a Teljesítménymenedzsment

beavatkozási területen

a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére

készített módszertanhoz

Tesztelő szervezet: KIM

2013. augusztus 30.

Készítette: 3/B Teljesítménymenedzsment Tesztelési Munkacsoport

A beszámoló az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült.

I. Vezetői összefoglaló (tesztelési tapasztalatok rövid összefoglalása)

A Magyary Zoltán Program célként tűzte ki az egységes és integrált közszolgálati teljesítménymenedzsment-rendszer alapjainak kidolgozását, amelynek keretében célként jelenik meg a minisztériumi adatgyűjtések, adatbázisok rendszerének felmérése és fejlesztése. Az intézmények ilyen jellegű átvizsgálása rámutat a működésében esetlegesen előforduló hiányosságokra, kockázatokra elősegítve a szervezetfejlesztés megvalósítását. Az általunk tesztelt a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítéséről szóló Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Módszertan célja szempontok nyújtása a szervezet vezetője, irányító vagy felügyeleti szerve részére a szervezeti teljesítmény méréséhez, ennek érdekében beszámoló elkészítéséhez.

Az 1/A és a 3/A. módszertanok és tesztelésük egymásra épül. Már a módszertan véleményezése során áttanulmányoztuk az 1/A módszertanban foglaltakat, továbbá a módszertant készítő munkacsoporttal és a tesztelését végző munkacsoporttal, valamint a külső szakértővel is egyeztettük és közösen értelmeztük az abban foglaltakat, a kapcsolódási pontokat. Az 1/B módszertan teszteléséhez a legfontosabb kapcsolódási pont az 1/B Teljesítménymenedzsment Tesztelési Munkacsoport tagjai által készített tesztelési beszámolóban megfogalmazott intézményi, szervezeti egységcélok és a célokhoz rendelt indikátorok. A módszertanok egymásra épülése okán a teljesítménymérés, mint folyamat lépéseinek tesztelése során nem a stratégiai tervezés és célkitűzés, az operatív és eljárási rend kialakítása volt a feladatunk, hanem a már az 1/B munkacsoport által kitűzött célok és kialakított eljárási rendek ismereteinek elsajátítása és ezen ismeretek szem előtt tartása a beszámoló elkészítése során. Tesztelésünk az ellenőrzés és a visszacsatolás, a terv-tény adatok összehasonlítása, valamint a teljesítmény értékelése lépéseiben valósult meg.

A tesztelés során az egyik legnagyobb kihívást az adatok körének és jellemzőinek részletes kidolgozása illetve a beszámoló, a beszámoló szerkezeti elemei adattartalmának meghatározása jelentette. Meghatározásukkal az volt a fő feladatunk, hogy a kialakított beszámoló a vezetői elvárásoknak valamint az 1/B munkacsoport által kidolgozott mutatószámokhoz rendelt céloknak eleget tegyen.

A fentiek eléréséhez és ez által egy átfogó tájékoztató és döntés előkészítő beszámoló összeállításához segített hozzá, a beszámoló felépítését, tartalmát szemléltető sablon táblázat, a szöveges magyarázat és a bemutatott példa.

A második kihívást az értékelés kialakítása jelentette, mivel azon néhány indikátor kivételével, amelyek esetében jogszabályi előírások határozzák meg a kritikus értéket, munkacsoportunknak kellett ezen értékeket a beszámoló szerkezeti elemeihez rendelni. A kritikus értékek meghatározásához elengedhetetlen az intézmény stratégiai és

munkatervének ismerete is, azonban a tesztelés időszakában a KIM stratégiai és munkaterve kialakítás alatt állt, ezért a kritikus értékek a vezetői elvárások tükrében kerültek meghatározásra.

II. Tesztelés adatai

II.1. Tesztelésben bevontak:

A tesztelést a 3/B tesztelési munkacsoport tagjai végezték a fejlesztési munkacsoport átülő munkatársának közreműködésével. A beszámolási/jelentési rendszerrel szemben megfogalmazott vezetői információs igények felmérésére Kohut Balázs gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár úrral folytatott vezetői interjú keretében került sor.

II.2. Tesztelés időtartama: 2013. május 08-tól augusztus 30-ig

A módszertan tesztelését a tesztelési ütemtervben meghatározott feladatok szerint hajtottuk végre azzal az eltéréssel, hogy az ütemtervben meghatározott részhatáridőket nem minden esetben sikerült betartani. A határidőből való kicsúszás oka az volt, hogy a tesztelési munkafolyamataink szorosan az 1/B munkacsoport tesztelési tevékenységére épültek, melyből kifolyólag többször állt elő olyan helyzet, hogy a munkánkat az általuk befejezett munkafolyamatok után tudtuk csak folytatni (pl.: alcélok meghatározása, végleges mutatószámok megléte). A fentiek következtében az 1/B munkacsoport által meghatározott intézményi célok közül a KIM Igazgatás keretgazdálkodás eredményességének javítása cél került a Pénzügyi és Számviteli Főosztály szervezeti egységre vonatkozóan a beszámoló készítése során tesztelésre. A KIM fejezeti kezelésű előirányzatok pénzügyi lebonyolítása célhoz kapcsolódó, a Költségvetési Főosztályt érintő teljesítmény beszámoló tesztelésére nem került sor.

II.3. Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a tesztelés érintette:

A tesztelést a KIM Igazgatás keretgazdálkodásának pénzügyi lebonyolítása tevékenységi körre végeztük el. A kijelölt területen a módszertan teljes egészében tesztelésre került az alábbiak szerint:

- a) Információs igények felmérése (vezetői igények megismerése, jogszabályi előírások meghatározása, alapelvek meghatározása, a jelenleg használt jelentések, beszámolók feltérképezése, jövőkép megfogalmazása). Ezen időszakban kerül sor a fejlesztési módszertan 4. fejezetében részletezett, a beszámoló összeállításával kapcsolatos sikerkritériumok és lehetséges buktatók felmérésére, amely alapvetően befolyásolhatja akár a tesztelés megkezdését, illetve sikerességét.
- b) Információs tartalom meghatározása (a beszámolási rendszer tartalmának meghatározása, kapcsolódó folyamatok/feladatok felmérése, beszámolási igények rangsorolása).

- c) Az adatok körének és jellemzőinek részletes kidolgozása és a jelentések adattartalmának meghatározása (adatteltár összeállítása, adatok minősítése és osztályozása, alkalmazott fogalmak egységesítése, adatszolgáltatás rendjének meghatározása, a jelentések adattartalmának meghatározása).
- d) A beszámoló formátumának és az alkalmazott módszerek meghatározása (a beszámoló szerkezeti elemeinek meghatározása, a vizuális eszközök beszámolóhoz rendelése, beszámoló sablon elkészítése).
- e) Informatikai támogatás meghatározása, informatikai eszközök biztosítása (az adatok forrásadatbázisainak meghatározása, az adatok kinyerésének, áttöltésének, tisztításának, transzformálásának meghatározása, az elemzéshez használt eszközök meghatározása).
- f) A beszámoló elkészítése felelőségi rendjének meghatározása (a beszámolás folyamatának meghatározása, beszámolási naptár készítése, szervezeti keretek és felelősség meghatározása).
- g) A beszámoló sablon adatokkal való feltöltése, a szervezeti részbeszámoló elkészítése.

II.4. Kizárások

Miután az 1/B Teljesítménymenedzsment Tesztelési Munkacsoport tagjai által elkészített „a szervezeti célok meghatározása, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatása” című tesztelési beszámoló szorosan illeszkedik az általunk tesztelt szervezeti célok megvalósulásáról készített beszámolóhoz, ezért tesztelési területünk szintén az általunk meghatározott szervezeti egység szintjén történt és nem intézményi szinten. Az egymásra épülésből adódóan nem állt rendelkezésünkre kellő tesztelési idő így az 1/B munkacsoport által meghatározott intézményi célok közül csak a KIM Igazgatás keretgazdálkodás eredményességének javítása került a beszámoló készítése során tesztelésre, azonban a módszertan teljes egészére vonatkozóan. Abból adódóan, hogy az általunk készített beszámolóba az 1/B munkacsoport által meghatározott kulcsmutatók kerültek beépítésre a módszertan 4.2. fejezete szerinti teljesítménykritériumokkal szembeni elvárások tesztelése nem volt releváns számunkra.

III. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása

1. Bevezető

A bevezető rész meghatározza a módszertani kézikönyv célját, szemlélteti a teljesítményértékelési rendszer funkcióit. A módszertan röviden ismerteti a mai magyar közigazgatásban lévő beszámolási rendszereket, mely főként jogszabályi előírásokon alapul.

A módszertan segítséget nyújt a szervezeti teljesítmény beszámoló előkészítéséhez, adatokkal történő feltöltéséhez és annak értékeléséhez.

A szervezeti célok meghatározása a szervezeti teljesítmény beszámoló alapfeltétele, ezért a tesztelés folyamán szorosan együttműködtünk az 1/B tesztelési munkacsoporttal, a beszámolót az általuk meghatározott szervezeti célok és teljesítményindikátorok figyelembevételével készítettük el.

2. A szervezeti teljesítmény beszámoló céljai, alapelvei, a beszámoló típusai, a beszámolási rendszer hatása, valamint a teljesítménymérés, mint folyamat lépései

Ebben a fejezetben meghatározásra kerültek a teljesítményértékelési módszertannal szemben támasztott elsődleges, másodlagos és harmadlagos célok, valamint definiálásra került a szervezeti teljesítmény beszámoló két alapvető célja.

A kiválasztott tesztelési területre vonatkozóan elkészített teljesítmény beszámoló elsődleges célja információ nyújtása a gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár, a közigazgatási államtitkár és a miniszter részére a KIM Igazgatás keretgazdálkodásának pénzügyi lebonyolításával kapcsolatban.

Másodlagos célja, hogy rávilágítson azokra a területek, amelyeknél beavatkozás szükséges az intézményi cél, jelen esetben a KIM Igazgatás keretgazdálkodási eredményességének javítása érdekében. Ennél a pontnál érzékeljük a 1. számú ábra szerinti kapcsolódási pontot különösen a folyamatmenedzsment és a változásmenedzsment módszertanokkal.

A módszertanban említett harmadlagos cél, hogy a beszámoló rávilágítson a munkatársak, illetve szervezeti egységek egyéni teljesítményére is, itt érzékelhető a közvetett kapcsolódási pont a szervezeti és egyéni célok összekapcsolása módszertannal.

A fejezet második része részletesen rögzíti a beszámoló elkészítésével kapcsolatos formai és tartalmi alapelveket, melyeket szem előtt tartva készítettük el a kiválasztott terület teljesítmény beszámolóját. A beszámolóhoz kapcsolódó alapelveket a 3.1.1. fejezetben leírtaknak megfelelően dokumentáltuk.

A módszertan 2.3. fejezetében leírtak alapján elkészítettük a beszámolási naptárat. A tesztelésre kiválasztott területre és szervezeti célokra vonatkozóan összegyűjtöttük a jelenleg készítendő beszámolókat/jelentéseket. A táblázatokat később bővítettük az 1/B tesztelési munkacsoport által kidolgozott mutatószámok és a helyzetfelmérés során dokumentált vezetői információs igények figyelembevételével elkészített új beszámoló típusokkal (Féléves vezetői jelentés, Heti vezetői jelentés). A fentiek szerint elkészített kimutatásokat a beszámoló 2. és 3. sz. melléklete tartalmazza.

A módszertan 2.3.2. fejezete alapján a beszámoló célja többek között a különböző vezetői szintek részére információ biztosítása a döntéshozatal megalapozásához, ezért az elkészített új beszámolási típusokhoz hozzárendeltük a megfelelő vezetői szintet. A vizsgált szervezeti egység által készítendő beszámolók szélesebb vezetői körnek nyújtanak információt

(osztályvezető, főosztályvezető, helyettes államtitkár, közigazgatási államtitkár, miniszter...) ezért a szervezeti hierarchiában a legmagasabb vezetői szint került megjelölésre.

A módszertan 2.4. fejezetében meghatározott szervezeti teljesítmény beszámoló hatásai az általunk tesztelésbe bevont területen is relevánsak és itt ismételtén érzékeljük a kapcsolódási pontot az 1/A módszertannal.

Esetünkben az elérni kívánt hatás a KIM Igazgatás keretgazdálkodási eredményességének javítása. A tesztelés során elkészítendő teljesítmény beszámoló rávilágít a tesztelésre kiválasztott területtel kapcsolatosan azon beavatkozási területekre, amelyeket javítani, fejleszteni szükséges ahhoz, hogy az 1/B tesztelési munkacsoport által meghatározott intézményi céltérképben meghatározott főcél és alcélok teljesüljenek.

A módszertan 2.5. fejezete a teljesítménymérés lépéseit tartalmazza, melynél megállapítottuk, hogy az 1. és 2. lépés az 1/B tesztelési munkacsoport munkájához kapcsolódik, a teljesítmény beszámoló/jelentések elkészítésére a 4. és 5. lépésben kerül sor.

3. A beszámoló rendszer kialakítása, szervezeti teljesítmény beszámoló összeállításának alapkérdései, az adatgyűjtés és rendszerezés módjai

A tesztelési munkafolyamatok jelentős része erre a központi fejezetre épül. A tesztelést a módszertanban rögzített beszámolási rendszer főbb lépéseit követve folytattuk le.

A módszertan a beszámoló elkészítésének első lépéseként a beszámolási/jelentési rendszerrel szemben megfogalmazott vezetői információs igények, szükségletek felmérését említi. Ennél a pontnál már rögtön beláttuk, hogy az ütemtervben kitűzött határidőket nem minden esetben tudjuk majd betartani. A módszertan is rögzíti, hogy a célokhoz kapcsolódó beszámolási rendszerrel, mutatószámok nyomon követésével szemben támasztott vezetői információs igényeket szükséges ebben a fázisban rögzíteni. A tesztelési munkafolyamatok ezen szakaszában az 1/B munkacsoport még nem készítette el a főcélhoz kapcsolódó intézményi céltérképet, ezáltal a vezetői interjú kérdéseit sem tudtuk célirányosan elkészíteni, meg kellett várnunk, hogy az 1/B munkacsoportnál az alcélok is konkretizálásra kerüljenek.

Az intézményi céltérkép 1/B munkacsoport általi elkészítését követően a beszámolási/jelentési rendszerrel szemben megfogalmazott vezetői információs igények, szükségletek felmérésére Kohut Balázs gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár úrral folytatott vezetői interjú keretében került sor. A mutatószámok meglétét követően a vezetői interjú során felmértük a beszámolóval és szerkezeti elemeivel szemben támasztott igényeket, amelyről egy összefoglaló táblázatot készítettünk, melyet a 4 számú melléklet tartalmaz. A vezetői interjút az 1/B tesztelési munkacsoport felsővezető által kitöltött állapot felmérő kérdéssorával, továbbá a meghatározott szervezeti célokkal összhangban folytattuk le, hogy az általunk készítendő beszámoló a kérdéssorban megfogalmazott célokhoz és alcélokhoz kapcsolódóan és a felsővezetői elvárásoknak megfelelően kerüljön elkészítésre.

A fentiekből adódóan ismételten bizonyosodott számunkra az 1/B tesztelési munkacsoporttal való szoros együttműködés szükségessége.

A beszámolók összeállítása során a beszámolási rendszerrel kapcsolatos 2.2. fejezetben rögzített **formai alapelvek** (tényszerűség, világosság, áttekinthetőség, érthetőség, felhasználó-orientáltság) szem előtt tartásával készítettük el az új beszámoló típusokat. A tényyszerűség elve alapvetően érvényesül azáltal, hogy a beszámoló adatai a pénzügyi és számviteli nyilvántartásokból kerülnek ki és azokban csak valós gazdasági eseményeket lehet rögzíteni.

A **tartalmi alapelvek** közül a tervezéssel való összhang, az ok-okozati orientáltság, az összehasonlíthatóság, elemezhetőség, az irányítási cél, jövő orientáltság, a releváns információ kiemelése, a mutatók használata, a gazdaságosság és az adatokhoz való hozzáférhetőség elvek érvényesülnek az új beszámolóokban.

A tesztelés kezdeti szakaszában összegyűjtöttük a tesztelésre kijelölt területhez kapcsolódó beszámolási rendszerrel kapcsolatos jogszabályokat és belső szabályzatokat, melyek az alábbiak:

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
- az államháztartás szervezeti beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII. 24.) Korm. rendelet
- a számvitelről szóló 2000. évi C törvény
- a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Gazdálkodási Keretszabályzatáról szóló 3/2012. (X. 19.) KIM KÁT utasítás
- a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium reprezentációs kiadásainak elszámolásáról szóló szabályzata
- a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pénzgazdálkodási és pénzkezelési szabályzata

Ezen feladatot viszonylag kevés időráfordítással oldottuk meg, mivel a napi munkavégzésünk is szigorúan megkövetelik a kiválasztott területhez kapcsolódó jogszabályok betartását és folyamatos figyelemmel kísérését, illetve a gazdasági területhez kapcsolódó szabályzatok aktualizálását.

A tesztelés következő fázisa a helyzetfelméréssel folytatódott, mely során a 2.3. fejezet szerint elkészített beszámolási naptár adataiból indultunk ki.

Megállapítottuk, hogy a kiválasztott területen jelenleg főként jogszabályi előírás alapján készülnek beszámolók.

A helyzetfelmérés során került sor a módszertan **4. „A beszámolási rendszer sikerkritériumai és lehetséges buktatói”** című fejezetének tesztelésére is.

Elsőként megvizsgáltuk a beszámoló összeállításának sikertényezőit és akadályozó tényezőit a módszertanban meghatározottak alapján. Itt ismételten kiemeljük, hogy a fenti tényezők nem intézményi szinten kerültek megvizsgálásra, hanem a vizsgált szervezeti egység szintjén, az általunk kialakítandó beszámoló megvalósíthatóságának szempontjai szerint.

Stratégiai tervezés, a stratégiai terv, a küldetés-/alapítói nyilatkozat

A stratégiai tervezéshez kapcsolódó dokumentumok, intézményi szabályzatok, tervek meglétének vizsgálatát az 1/B tesztelési munkacsoport végezte el. A beszámolási rendszer akadályozó tényezőjeként lehet említeni az általuk tett megállapítást, miszerint a tesztelés időszakában nem állt rendelkezésre az intézmény valamennyi tevékenységére vonatkozóan kormányzati, ágazati és intézményi szakmapolitikai cél.

Közjogi szabályozási környezet

Megállapítottuk, hogy a beszámolási rendszer sikerességének szempontjából az előzőekben összegyűjtött jogszabályok változásai ez idáig nem jelentettek kockázati tényezőt. 2013. január 11-én megjelent a Magyar Közlöny 6. számában az új államháztartási szabályokat tartalmazó 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet. Az új jogszabály előírásai előreláthatólag 2014. január 1-jétől alkalmazandók, melynek következtében a jövőben a változásoknak megfelelően aktualizálni szükséges az értékelési szempontokat, valamint a beszámoló szerkezeti sablonjait.

Belső szabályozottság

Megállapítottuk, hogy a vizsgált terület ügyrenddel és belső szabályzatokkal rendelkezik. A jogszabályi előírások folyamatosan megkövetelik a belső szabályzatok aktualizálását. A területen dolgozó munkatársak rendelkeznek munkaköri leírással.

Emberi erőforrás

A tesztelés során vizsgált terület a Pénzügyi és Számvetési Főosztály, melynek két osztálya, a Számvetési Osztály és a Pénzügyi Osztály feladatai közé épülne be az újonnan kialakítandó beszámolók elkészítése. A területen dolgozó munkatársak munkakörüknek megfelelő végzettséggel és szakmai gyakorlattal rendelkeznek. A vizsgált területre nem jellemző a magas fluktuáció. Megítélésünk szerint az általunk kialakításra kerülő új beszámoló sablonok adatokkal való feltöltése viszonylag egyszerűen beépíthető a munkatársak jelenleg elvégzendő feladatai közé, ezáltal többlet emberi erőforrás igény nem lép fel.

Fizikai erőforrások

A vizsgált terület informatikai és telekommunikációs eszközökkel való ellátottsága és a meglévő irodai berendezések megfelelőek a napi munkafeladatok elvégzésére. Megállapítottuk, hogy a jelenleg meglévő fizikai erőforrások nem akadályozzák az új beszámolási rendszer kialakítását.

Informatikai támogatottság

Az új beszámolók bevezetése a jelenlegi informatikai eszközökkel és programokkal megvalósítható. A közjogi szabályozási környezet vizsgálata során említett új jogszabályi előírások azonban maguk után vonják a Pénzügyi és Számviteli Főosztály által használt programok módosítását, fejlesztését, melynek megvalósítása a központosított informatikai és elektronikus hírközlési szolgáltatásokról szóló 309/2011. (XII. 23.) Korm. rendelet alapján a NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság közreműködésével történik.

Környezeti támogató feltételek

A belső ellenőrzési rendszerek, valamint a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszere megfelelő, így ezek a feltételek nem befolyásolják negatívan az új beszámolási rendszer bevezetését.

Kommunikációs feltételek

A vizsgált területen a beszámolásban részt vevő munkatársak vezetőiktől folyamatos szakmai tájékoztatást kapnak a beszámolási rendszer céljaival, jogszabályi követelményeivel és a beszámolás folyamatával kapcsolatosan. A beszámolók elkészítéséhez szükséges szabályzatokhoz, tájékoztatókhoz való hozzáférés a főosztály munkatársai részére biztosított.

Finanszírozási feltételek

A tesztelés során kialakításra kerülő beszámolók megvalósítása közvetlenül nem igényel többlet költségvetési forrást.

A beszámolási rendszer megvalósításával kapcsolatos jövőkép megfogalmazása során rögzítettük, hogy az 1/B tesztelő munkacsoport által meghatározott kulcsmutatóknak és a vezetői elvárásoknak megfelelően heti, illetve féléves beszámoló kialakítása a cél. Az 1/B tesztelő munkacsoport által is javasolt vezetői számvitel kialakítását és a szervezet egészének teljes körű megvizsgálását követően javasoljuk, hogy az általunk elkészítésre kerülő üres beszámoló szerkezeti sablonokat, adatszerkezeteket egy, a jövőben kifejlesztésre kerülő program töltsen fel adatokkal kinyerve azt a Forrás SQL program megfelelő moduljaiból. A

vezetői információs rendszer kialakítása segítené, hogy a vezetők a kért információkhoz rövidebb átfutási idő alatt jussanak hozzá, továbbá minimálisra csökkentené a kockázatát a manuális feldolgozásnak.

Tesztelési munkánkat a módszertan 3.1.2. fejezete alapján a beszámoló információs tartalmának magas szintű meghatározásával folytattuk. A határidő betartásával ebben a fázisban is problémánk adódott, hiszen az adatleltár pontos összeállítására csak a végleges mutatószámok ismeretében kerülhetett sor. A szűkös időkeretre tekintettel csak a „Féléves vezetői beszámolót” teszteltük, de minkét beszámoló szerkezeti elemei kialakításra kerültek.

A vezetői beszámolókból vizsgálandó területhez kapcsolódó intézményi cél és a mutatószámok az 1/B tesztelési munkacsoport által kerültek meghatározásra, melyek közül az általuk legfontosabbnak megjelölt **alábbi mutatószámokat** kívánjuk a teljesítmény beszámolókból szerepeltetni, mint a beszámoló legfontosabb szerkezeti elemeit:

- Előirányzatok %-os teljesítése
- Teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint
- Hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest
- Meghiúsult tételek aránya
- Igazolt számlák pénzügyi teljesítése
- Keretlekötés/keretfelhasználás

A következő lépésben meghatároztuk a beszámolókból feldolgozandó **adatköröket**, melyek az alábbiak:

- előirányzat
- kötelezettségvállalás
- teljesítés
- pénzügyi információk

A módszertan kapcsolódó folyamatok/feladatok felmérése pontjában felmértük azon adatokat, melyekből később az adatleltár összeállításra került.

A mutatószámok kiszámításához szükséges alapadatok a KGR Forrás SQL program főkönyvi, kötelezettségvállalási és pénzügyi moduljából kerülnek kinyerésre és az Excel táblázatkezelő programban kerülnek további feldolgozásra. Az adatok előállításáért és a mutatószámok kiszámításáért a Pénzügyi és Számviteli Főosztály számviteli ügyintéző munkakörében és pénzügyi ügyintéző munkakörében foglalkoztatott kijelölt munkatársak a felelősek.

A módszertan 3. fejezetének 3.1.2.3. beszámolási igények rangsorolása alpont nem volt releváns számunkra, hiszen a beszámolóban szerepeltetendő kulcsmutatókat az 1/B tesztelési munkacsoport már előzőleg meghatározta részünkre. A módszertan 4.2. fejezete szerinti

teljesítménykritériumok meghatározása véleményünk szerint szintén ebben a fázisban szükséges, azonban esetünkben a fentiekből adódóan ez sem minősült relevánsnak.

A tesztelési munkafolyamatok következő lépéseként elkészítettük az **adatleltárt**, melyet az 5. sz. melléklet tartalmaz.

Az adatleltár felülvizsgálatának elvégzése során a tesztelt területre vonatkozóan nem találtunk olyan beszámolót/jelentést, amely elhagyható volna, hiszen az általunk kialakított két új beszámolón kívül a többi jogszabályi előírások alapján kötelező készíteni.

Az alkalmazott fogalmak egységesítésére nem volt szükség azáltal, hogy a Pénzügyi és Számviteli Főosztályon alkalmazott fogalmakat a törvényi előírások következtében a felsővezetők és a munkatársak egyaránt egységesen használják.

A módszertan 6. számú táblázata szerinti kimutatást nem készítettük el, mert a kiválasztott szűk terület következtében adattartalma megegyezik a korábban elkészített beszámolási naptár adataival.

A módszertan következő lépését követve meghatároztuk a jelentések/beszámolók szerkezeti elemeinek sablonját és a jelentésekhez/beszámolókhöz szükséges adatok bekérésének sablonjait. A keretlekötés/keretfelhasználás és az igazolt számlák pénzügyi teljesítése mutatók - a felsővezetői igénynek megfelelően - a heti beszámoló/jelentés szerkezeti elemeit képezik így a sablonokat ennek megfelelően dolgoztuk ki. A többi mutatószámhoz kapcsolódó sablonokat a féléves, illetve az éves intézményi beszámolónak feleltettük meg.

A jelentések/beszámolók szerkezeti sablonjait az 6 - 11. sz. mellékletek tartalmazzák. A féléves részbeszámolóhoz kapcsolódó mutatószámok a módszertan 2. számú mellékletét képező Intézményi munkaterv éves beszámoló sablonjába kerültek feltöltésre, amelyet a 12. számú melléklet tartalmaz. A heti vezetői jelentés sablonja a 13. sz. mellékletben található.

Már az első indikátor sablonjának kialakítása során szembesültünk azzal a ténnyel, hogy kulcsfontosságú a szerkezet, az adattartalom meghatározása, a vizuális eszköz hozzárendelése során a vizsgálandó célt mindig szemelőt tartani, mivel az alapadatokból széles körű információ nyerhető ki. A sablonok kitöltésénél nem csak a szerkezetet, az adat tartalmat kellett meghatározni, hanem az értékelési szempontokat is. Az általunk vizsgált mutatószámokhoz az oszlopdiagramon és kördiagramon való ábrázolást választottuk.

A beszámoló (%-os teljesítése) szerkezeti elem meghatározásánál az értékelési szempontok megfogalmazása okozta a legnagyobb nehézséget. Kiemelt előirányzatokként a jogszabályi előírásokból adódóan az intézményfinanszírozás típusától függően változnak a célértékek és ez által a kritikus értékek. Az értékelés tesztelése során tapasztaltuk - amire az 1/B munkacsoport is felhívta a figyelmet -, hogy az értékelés megbízhatóságának kiemelten fontos feltétele az alapadatok helyessége. Ebből kifolyólag elengedhetetlennek tartjuk, hogy amennyiben kritikus értéket kapunk feltétlenül szükséges megvizsgálni az eltérés valódiságát

is. Az oszlop diagram kialakítása során figyelemmel voltunk az átláthatóságra, ezért csak azokat az előirányzatokat javasoltuk szemléltetni, amelyek tényleges döntéstámogatási értéket képviselhetnek.

A teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerinti féléves beszámoló szerkezeti elem meghatározásánál is az értékelési szempontok meghatározása okozta a legnagyobb nehézséget, ugyanis a mutatószám elsősorban tájékoztató jellegű információkkal szolgál. Kritikus érték, célérték meghatározása nem értelmezhető, mindezek ellenére a teljesítmény indikátor leképezése alkalmas az arányszámok változásának nyomon követésére, az adott időszakok arányszámváltozásainak összehasonlíthatóságára, ezáltal kiválóan alkalmas vezetői döntésmeghozatal támogatására.

A hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest féléves beszámoló szerkezeti elem tárgyév elején a kötelezettségvállalással nem terhelt tárgyévben felhasználható szabad előirányzatot határozza meg, amely az adott évben a kiosztható keretek összegének az alapja.

A kimutatás év elején történő elkészítése nélkülözhetetlen a közfeladatokat ellátó és finanszírozó szerv kötelezettségvállalással nem terhelt tárgyévben felhasználható, kiosztható keretek összegének meghatározása során. Évközben történő előállítás nem nyújt 100%-osan pontos információt, azonban előre jelzi a következő évi várhatóan kiosztható keretösszeg nagyságát, ami szintén kardinális fontosságú a keretgazdálkodási feladatok ellátásában.

A meghiusult tételek aránya féléves beszámoló szerkezeti elem adattartalmának meghatározása, vizuális megjelenésének kialakítása nem okozott problémát. Azonban nem valós adatokat alkalmaztunk annak ellenőrzéséhez, hogy a vizuális megjelenítés valóban tükrözi-e a vezetői elvárásokat. Ennek indoklása, hogy a meghiusult tételek aránya jelenleg nem mérhető, mert a kötelezettségvállalás nyilvántartásból történő kivezetésének oka szerinti lista a Forrás SQL kötelezettségvállalása modulból nem állítható elő. Ebből kifolyólag az elkészített féléves beszámolóban nem is szerepeltettük az adatokat. Véleményünk szerint az adatszolgáltatás előállításához a nyilvántartási rendszer átalakítása, fejlesztése elengedhetetlen, mert a jelenlegi egyetlen megoldás az adatok kinyerésére a manuális kigyűjtés, ami jelentős munkaidő ráfordítással jár.

A keretlekötés/keretfelhasználás heti beszámoló szerkezeti elemének tartalmi felépítésének, adattartalmi táblájának meghatározására nem volt szükség, mert ezt az adatszolgáltatást heti rendszerességgel állítják elő a főosztály munkatársai. Felülvizsgáltuk és arra a következtetésre jutottunk, hogy a jelenlegi adattartalommal az elvárt információkat megfelelően szolgáltatja a vezetők/keretgazdák számára, ezért nem volt indokolt változtatás. Az adatszolgáltatás hatékonyságának, átláthatóságának növelése érdekében azon típusú keretjogcímhez, amellyel több keretgazda is rendelkezik diagramot rendeltünk.

A heti beszámoló szerkezeti elemét képező igazolt számlák pénzügyi teljesítéséről szóló adatszolgáltatást szintén jelenleg is hetente előállítja főosztályunk. Azonban az általunk készített sablon az eddigiekben készített kimutatástól bővebb információt szolgáltat a felmért vezetői igénynek megfelelően.

A beszámolók szerkezeti elemeinek kialakításához a módszertan pontos, egyértelmű meghatározásai, az ábrázolások és a felsorolt példák kellő segítséget nyújtottak, elegendő iránymutatást szolgáltatottak.

A beszámoló informatikai támogatásának meghatározásához első lépésben megvizsgáltuk a jelentések/beszámolók alapadatainak forrásadatbázisait. A mutatószámok kiszámításához szükséges alapadatok a Pénzügyi és Számviteli Főosztály által használt KGR Forrás SQL program főkönyvi, kötelezettségvállalási és pénzügyi moduljából kerülnek kinyerésre. Az adatokat a KGR Forrás SQL program az Excel táblázatkezelő programban jeleníti meg, majd ezt követően a jelentés/beszámoló elkészítéséért felelős munkatárs több szintű szűrés elvégzésével és cellaműveletek, függvények alkalmazásával előállítja a beszámolóban szereplő adatokat, majd feltölti a sablonokat.

A fentiekből látható, hogy a jelentések/beszámolók elkészítése a jelenleg használt programokkal megvalósítható, azonban az adatok Excel táblák sokaságában való ügyintéző általi feldolgozása növeli a hibázási lehetőséget, ezáltal veszélyezteti az adatok pontosságát, így a beszámoló hitelességét is. A fentiek kiküszöbölhetőek lennének a beszámolási rendszer megvalósításával kapcsolatos jövőkép során említett vezetői információs rendszer kialakításával.

A beszámoló elkészítés felelősségi rendjének meghatározása során első lépésként a módszertan alapján a beszámolás folyamatát határoztuk meg.

A Féléves vezetői jelentés esetében a **beszámolás folyamatának** meghatározása:

1. A számviteli ügyintéző munkatárs a meghatározott szűrőfeltételek beállítása mellett lekérdezi a főkönyvi adatokat a KGR Forrás SQL program főkönyvi, kötelezettségvállalási és pénzügyi moduljából, az adatok Excel munkafüzetben kerülnek megjelenítésre.
2. A számviteli ügyintéző munkatárs az Excel munkafüzetben leválogatja a beszámolóban bemutatni kívánt mutatószámok kiszámításához szükséges adatokat és feltölti a módszertan képező elemzést segítő sablonokba.
3. A számviteli ügyintéző munkatárs a feltöltött elemzést segítő sablonok segítségével elkészíti a mutatószámokhoz kapcsolódó diagramokat.
4. A számviteli ügyintéző munkatárs a sablon segítségével kiszámított mutatószámokat, a kért adatokat illetve a mutatószámokat ábrázoló diagramokat feltölti a beszámoló sablonba és elkészíti a szöveges értékelést és továbbítja a beszámolót a Számviteli Osztály vezetője részére.

5. A Számviteli Osztály vezetője ellenőrzi a beszámoló helyességét, majd továbbítja a beszámolót a Pénzügyi és Számviteli Főosztály vezetője és a Gazdasági Ügyekért Felelős Helyettes Államtitkár részére.

A keretgazdálkodásról és a fizetési fegyelem betartásáról készített heti beszámoló elkészítésének menete szintén megegyezik a fent leírtakkal, azoktól csupán annyiban tér el, hogy a beszámolót a pénzügyi ügyintéző munkatárs készíti el és a Pénzügyi Osztály vezetője által kerül továbbításra a Pénzügyi és Számviteli Főosztály vezetője, a Gazdasági Ügyekért Felelős Helyettes Államtitkár, valamint a keretgazda részére.

A módszertan a fenti lépéseket 10-15 mondatban javasolja rögzíteni, azonban a leszűkített tesztelési területből adódóan ez esetünkben kevesebb lépésből áll. Egy bonyolultabb, több lépésből álló – intézményi szintű – folyamatot már célszerű táblázatban összefoglalni, vagy folyamatábrán szemléltetni.

A 2.3. fejezetnél leírtak szerint elkészített beszámolási naptár ebben a fázisban került kiegészítésre a két új beszámoló típussal.

IV. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

	Észrevétel	Fejlesztési/korrektív javaslat	A javaslat minősítése*
1.	A módszertan tesztelése során észrevételünk, hogy az 1/A és a 3/A módszertan szorosan összefügg, egymásra épül és ezáltal központi fontosságú a módszertan alkalmazása során ennek szem előtt tartása.	Javasoljuk a 2.5 és a 4.2. fejezetekben is kihangsúlyozni, nyomatékosítani ezt az alapvető, de kulcsfontosságú kapcsolódási pontot.	Fejlesztési lehetőség
2.	A beszámolási rendszer sikerkritériumainak és akadályozó tényezőinek vizsgálatát álláspontunk szerint az információk igények felméréssel egyidejűleg kell elvégezni, a helyzetfelmérés során.	A módszertan 3.1.1. fejezete tegyen említést az akadályozó és sikertényezők vizsgálatára vonatkozóan.	Fejlesztési lehetőség

3.	A módszertan 4.2. fejezetében meghatározott teljesítménykritériumokkal szembeni elvárások vizsgálatát véleményünk szerint a beszámolási igények rangsorolásával egyidejűleg kell elvégezni.	A módszertan 3.1.2.3. fejezete tegyen említést az akadályozó és sikertényezők vizsgálatára vonatkozóan.	Fejlesztési lehetőség
----	---	---	-----------------------

V. A tesztelés tapasztalatai alapján a módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek számára megfogalmazott javaslatok

Tesztelési tapasztalanunk alapján javasoljuk, hogy a módszertant alkalmazó költségvetési szervek a munkacsoport tagjainak kiválasztása során tartsák szem előtt a heterogenitás fontosságát a szervezetfejlesztés érdekében.

Továbbá javaslatunk, hogy a módszertan alkalmazásakor feltétlenül vegyék figyelembe, a módszertan azon megállapítását, hogy a szervezeti célok meghatározása a szervezeti teljesítmény beszámoló előkészítésének alapfeltétele, ezáltal tapasztalataink szerint az 1/A módszertan alkalmazását követően kerüljön sor a 3/A módszertan alkalmazására.

Mellékletek jegyzéke

1. számú melléklet: Tesztelési ütemterv
2. számú melléklet: Beszámolási naptár
3. számú melléklet: Beszámolók vezetői szintek és időtáv szerint
4. számú melléklet: Beszámoló szerkezeti elemeivel szembeni vezetői elvárások
5. számú melléklet: Adatleltár
6. számú melléklet: A beszámoló (%-os teljesítése) indikátor értékelési sablonja
7. számú melléklet: Éven túli kötelezettségvállalások értékelési sablonja
8. számú melléklet: Az igazolt számlák pénzügyi teljesítése indikátor értékelési sablonja
9. számú melléklet: Keretlekötés/keretfelhasználás indikátor értékelési sablonja
10. számú melléklet: Meghiúsult tételek aránya indikátor értékelési sablonja
11. számú melléklet: Teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint indikátor értékelési sablonja
12. számú melléklet: Intézményi munkaterv féléves részbeszámolója
13. számú melléklet: Heti Vezetői Jelentés