



TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

Teljesítménymenedzsment

beavatkozási területen
a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére készített
módszertanhoz
Tesztelő szervezet: *KIH*

2013. augusztus 30.

Készítette: 3/C Teljesítménymenedzsment Tesztelési Munkacsoport

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



I. Vezetői összefoglaló

A szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére szolgáló fejlesztési módszertan jól áttekinthető, struktúrája követhető, így a tesztelés folyamatát mind felépítésében, mind tartalmában segítette. A tartalom ábrákkal, táblázatokkal való kiegészítése az egyes lépések végrehajtásánál gördülékenyebbé tette a módszertan értelmezését és magát a tesztelést is.

Munkacsoportunk több tagja a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal Támogatási Főosztályának hazai területének munkatársa, ezért a tesztelés területként ezen szervezeti egységre esett választásunk. A terület folyamatainak, feladatainak, illetve az ott dolgozó munkatársaknak, vezetőknek az ismerete megkönnyítette feladatunk végrehajtását.

A tesztelés keretében a munkacsoport elsőként felmérte a tesztelési területen (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, Támogatási Főosztály hazai területe) jelenleg létező beszámolási rendszert, illetve annak háttérét, figyelembe vette a terület által készített beszámolók típusait, formáját, jellemzőit. Tekintettel arra, hogy a módszertan mind a stratégiai iránymutatáson alapuló, tehát az intézményi munkaterv alapú, mind az egyedileg kialakítandó beszámolás rendszer kidolgozásához segítséget nyújt, munkacsoportunk a tesztelés tárgyaként elsősorban az utóbbira összpontosított. A módszertan ezen kettőssége, illetve a tesztelés szervezeti egységre való szűkítése azonban egyes esetekben nehézséget is jelentett, főként értelmezési kérdésekben (pl. a beszámoló siker- és akadályozó tényezőinek felmérése, illetve a beszámoló tartalmi elemeinek tesztelése során).

A helyzetfelmérés keretében a munkacsoport mind a területet vezetőket, mind a referensek véleményét kikérte írásos kérdések formájában, és a későbbiekben figyelembe vette javaslataikat. Az interjúk és kérdőívek a tesztelés egyik fő vázát jelentették, annak előrehaladását jelentősen elősegítették. A tesztelés ezen lépésénél a vezetői interjú lefolytatása kapcsán együttműködtünk az 1/C munkacsoporttal, tekintettel arra, hogy a szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozása az 1/C munkacsoport feladatát képezte. Az 1/C munkacsoport által kidolgozott indikátorok használatára azonban nem került sor, munkacsoportunk a beszámoló indikátorait külön határozta meg, figyelembe véve a rendelkezésre álló tesztelési idő rövidegét, és a munkacsoportok időben párhuzamos feladat ellátását.

A tesztelés eredményeként javaslatot tettünk a jelenleg létező beszámoló típusok mellett egy negyedéves beszámoló bevezetésére, annak érdekében, hogy a vezetők teljesebb képet kapjanak a feladatok ellátásáról a szervezeti célok elérése, a teljesítmény javítása érdekében. A negyedéves beszámoló kialakításának alapjául a jelenleg is alkalmazott heti jelentés információs tartalma szolgált, de felhasználtuk a helyzetfelmérésben rögzített vezetői és referenci javaslatokat is. A heti jelentés mutatóinak kiegészítésével, módosításával összeállításra került a negyedéves beszámoló információs tartalma, majd a beszámoló

formátumát, a beszámolás folyamatát határoztuk meg. Kiemelendő, hogy a tesztelés eredményeként összeállított negyedéves beszámoló formátuma nem szervezeti egység specifikus, tehát a sablon más szervezeti egységek esetében is alkalmazható a teljesítménymutatók megváltoztatásával.

II. Tesztelés adatai

II.1. Tesztelésbe bevontak:

A tesztelésbe a tesztelési munkacsoport tagjain (6 fő) túl bevonásra került a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal

- Támogatási igazgatója (1 fő),
- a Támogatási Főosztály hazai területének vezetője (1 fő), valamint bevonásra kerültek
- a Támogatási Főosztály referensei is, mivel a beszámoló közvetlen kihatással van a szervezeti és egyéni célok későbbi meghatározására (a tesztelési munkacsoportban is résztvevő 3 főn felül további 5 fő tesztelésbe való bevonása valósult meg), így összességében 13 fő bevonásával került sor a tesztelés lefolytatására.

A tesztelésbe bevontak többsége a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal munkavállalója (12 fő), mely munkavállalók közül 10 fő kormánytisztviselői jogviszonyban, a szervezet engedélyezett létszámának keretén belül végzi munkáját. A fennmaradó 2 fő foglalkoztatása a munka törvénykönyve alapján, a szervezet engedélyezett létszáma feletti keretében valósul meg. A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium állományába tartozó további 1 fő tesztelésben részt vevő munkatárs alkalmazása szintén kormánytisztviselői jogviszony keretében valósul meg.

A tesztelésbe bevontak szervezeti egységüket tekintve többségében a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal Támogatási Főosztályának munkavállalói, mely főosztály a Teljesítménymenedzsment módszertan tesztelésének kiválasztott területe volt.

II.2. Tesztelés időtartama:

A tesztelés megvalósítása 2013. május 24. és 2013. augusztus 30. között zajlott. A leadott ütemtervhez képest módosítás a Tesztelés zárása, illetve a Beszámoló elkészítése részek tekintetében történt. A Tesztelés zárásán belül a tesztelés tapasztalatainak kiértékelésére és az eredmények szakterületi vezetőkkel és kollégákkal való egyeztetésére július utolsó hetében került sor, az eredetileg tervezett július 12-éhez képest, míg a részbeszámolók egységesítése, véglegesítése július 19-éhez képest (kiegészítések, módosítások bekérése) augusztus első hetétől folyamatosan történt. A jelzett eltérések oka a munkacsoport tagok nyári szabadságolása, melyek ütemezését és időtartamát a tesztelés tervezésekor még nem lehetett pontosan előre tudni. A tesztelés részletezett időbeli ütemezését az 1. sz. számú melléklet tartalmazza.

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

A tesztelés során az eredeti terjedelemből, hatókörhöz képest eltérés nem volt, a tesztelés lépései az alábbiak voltak:

a. Ütemezés előkészítése

- Módszertan véleményezés
- Egyeztetés az illetékes szakterületi vezetőkkel: Támogatási igazgató, főosztályvezető

b. Beszámoló sikertényezőinek, akadályozó tényezőinek felmérése

- Stratégiai tervezés, stratégiai terv, küldetés nyilatkozat, Közjogi szabályozási környezet, Belső szabályozottság
- Emberi erőforrások, Fizikai erőforrások, IT támogatás
- Környezeti támogató feltételek, Kommunikációs feltételek, Finanszírozási feltételek

c. Beszámoló kialakítása

- Információs igény felmérése (vezetői igények felmérése alapján, alapelvek, helyzetfelmérés, jövőkép megfogalmazása)
- Információs tartalom meghatározása (beszámolási rendszer tartalmának meghatározása, kapcsolódó folyamatok felmérése, beszámolási igények rangsorolása)
- Adatok kidolgozása, adattartalom meghatározása (adatleltár, adatok minősítése, osztályozása, fogalmak egységesítése, adatszolgáltatás rendjének meghatározása, jelentések adattartalmának meghatározása)
- Beszámoló formátumának és az alkalmazott módszerek meghatározása (beszámoló szerkezeti elemeinek meghatározása, vizuális eszközök hozzárendelése, beszámoló sablon kidolgozása)
- Informatikai támogatás meghatározása (forrásadatbázisok meghatározása, adatok kinyerésének, transzformálásának meghatározása, adatok elemzésre való előkészítése)
- Beszámoló elkészítés felelősségi rendjének meghatározása (beszámolás folyamatának meghatározása, beszámolási naptár, szervezeti keretek és felelősség meghatározása)

d. Tesztelés zárása

- Tesztelés tapasztalatainak kiértékelése
- Az eredmények egyeztetése az illetékes szakterületi vezetőkkel (Támogatási igazgató, főosztályvezető) és az érintett kollégákkal

e. Tesztelés zárása

- Részbeszámolók egyesítése, véglegesítése

II.4. Kizárások

A tesztelési csoport a folyamat alábbi lépéseinek tesztelését nem valósította meg:

a. A beszámoló tartalmi elemeinek vizsgálata

A beszámoló tartalmi elemeinek vizsgálatát (módszertan 3.4 pont) a munkacsoport a beszámoló formátuma és az alkalmazott módszerek meghatározása körében vizsgálta (módszertan 3.1.4 pont). A beszámoló kötelező tartalmi elemeinek vizsgálata a tesztelés kiválasztott területén (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal Támogatási Főosztály) csak részben, választható tartalmi elemeinek vizsgálata pedig egyáltalán nem volt értelmezhető.

III. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása

A tesztelés egyes lépéseinek megvalósulása szerint a tesztelés során szerzett tapasztalatok az alábbiak szerint alakultak:

1. Beszámoló végrehajtását megelőző helyzetfelmérés

A módszertan 4.1 pontja a beszámoló összeállításának végrehajtását megelőzően a sikertényezők és akadályozó tényezők felmérését javasolja. A módszertanban ismertetett szempontokat mérlegelve a munkacsoport is felmérte a hazai támogatási terület teljesítményét befolyásoló feltételek meglétét, illetve azok jellemzőit. Mindez már csak azért is indokolt volt, mivel a munkacsoport tagjai a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal különböző szervezeti egységeinél végzik munkájukat, illetve egy fő a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium munkatársa, így a terület megismerése elengedhetetlen volt a tesztelés elvégzéséhez.

A Támogatási igazgatóság 2012. augusztus 16-án, a KIH-hel egyidejűleg jött létre, amelyet a KIH-be integrált, korábban önálló intézmények (KIMVK, KIMISZ, NKI, Ecostat) által hozott európai uniós finanszírozású projektek nagy száma tett elkerülhetetlenné. A Támogatási igazgatóság alá két, önmagában is domináns súlyú terület irányítása, koordinálása és ellenőrzése tartozott: az EU-s finanszírozású projektek és a jelenlegi tesztelés tárgyát képező hazai finanszírozású pályázatok területe. 2012. augusztus 16-án a civil szervezetek, társadalmi felzárkózás és esélyegyenlőség témaköréhez tartozó pályázatok és ösztöndíjak az Emberi Erőforrás Támogatáskezelőhöz (EMET) kerültek. Ezzel a KIH jogelődjének, a Wekerle Sándor Alapkezelőnek korábbi pályázatkezelői arculata és fő feladatköre megszűnt, azonban 11 – a nem a társadalmi felzárkózás és esélyegyenlőség témaköréhez tartozó – hazai pályázat kezelése a KIH-ben maradt. Ennek koordinálását a pályázati kiírások megjelenésétől, a pályázatok döntés-előkészítésén át és a megítélt támogatási összegek utalásán keresztül, azok beszámolását követő lezárásáig a Támogatási igazgatóság irányítása alá tartozó önálló szervezeti egység, a Hazai Támogatások Főosztálya végezte.

A KIH 2013 elején történt átalakításával a szervezeti egység neve megváltozott, de feladatai azonosak maradtak. A Támogatási igazgató alá tartozó terület elnevezése 2013. március 1. óta Támogatási Főosztály.

A Támogatási Főosztály hazai területe az alábbi pályázati kategóriákat kezeli:

1. Fogyasztóvédelmi szervezetek támogatása (Nemzetgazdasági Minisztérium)¹
2. Európai Területi Társulások Támogatása (Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium)
3. Munkavédelmi jellegű bírságok felhasználása (Nemzetgazdasági Minisztérium)
4. Charles Simonyi Kutatói Ösztöndíj (Charles Simonyi, magánadomány)
5. Szilárd Leó Professzori Ösztöndíj (E-ON)
6. A Pro Renovanda Cultura Hungariae Alapítványtól átvett feladatok (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal)

A pályázatok kezelését a hazai támogatási terület az adott minisztériummal/partnerrel megkötött együttműködési megállapodás alapján látja el, amely tartalmazza a kategória támogatási keretösszegét és a feladatok elvégzéséért járó lebonyolítási díjat (ált. maximum 5%-a a keretösszegnek), valamint a felek közötti feladatmegosztást is. A hazai területnek minden megállapodás esetében az adott minisztérium/partner felé szakmai és pénzügyi elszámolási kötelezettsége van, melyet a meghatározott határidőben kell teljesítenie.

A hazai terület foglalkozik a pályázatok teljes életútjának pályázatkezelési feladataival, a kiírások előkészítésétől a pályázatok lezárásáig. A pályázati folyamat a fenti kategóriák tekintetében azonos:

- Felkészülés a pályázati kiírásra
- A pályázati dokumentáció elkészítése
- Együttműködési megállapodások készítése
- Bejelentés a MÁK monitoring rendszerébe
- Megjelentetés előkészítése a pályázatkezelő szoftverben (EPER)
- A pályázat meghirdetése, a pályázók tájékoztatása
- A pályázati tanácsadásban résztvevő szakértők bevonása
- A pályázati dokumentáció megjelentetése
- Kapcsolattartás a pályáztatás során
- Pályázók regisztrációja az EPER-ben
- Pályázatok beadása; rögzítése; nyilvántartása; érvényességi ellenőrzése; hiánypótlatása; érvényesség megállapítása; a döntés meghozatala; a döntés közzététele és a pályázók kiértékelése
- Szerződéskötés
- Támogatási összeg kifizetése
- Beszámoltatás; a beszámoló formai és szakmai ellenőrzése; teljesítésigazolás; elállás, visszavonás

¹ Adott minisztériumot/partnert jelöli, amely a fejezeti kezelésű előirányzatából/költségvetéséből finanszírozza a pályázati kiírást és átadja a KIH-nek pályáztatás jogkörét

- Lemondások, visszafizetések kezelése
- Helyszíni ellenőrzés
- Kifogás-kezelés
- Pályázat és pályázati kategória lezárása

A módszertan alapján a tesztelés keretében vizsgált szervezeti egység megismerésén túl a tágabb környezet feltárása is fontos, melyben az adott egység működik. Ezért a munkacsoport a hazai területet, illetve a teljes intézményt vizsgálta az alábbi szempontok alapján.

1.1 Stratégiai tervezés, küldetés nyilatkozat

Az intézmény küldetése az alábbiak szerint került megfogalmazásra: „Küldetésünk és jövőképünk a magyar nemzet szolgálata.” A szervezeti egység külön küldetéssel nem rendelkezik, annak szükségessége nem is indokolt. Ehelyett javasolt inkább a szervezet küldetésének pontosabb meghatározása.

A szervezet deklarált intézményi stratégiával nem rendelkezik, a makroszinten meghatározott célok intézményi szintű lebontása általában az intézményi munkatervben, illetve eseti vezetői utasítások formájában történik. Egyedi esetben az is előfordul azonban, hogy a miniszteri programok (pl.: Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, Új Nemzedék Jövőjéért Program) megvalósítására szervezeti szinten intézkedési terv készül.

A hazai támogatási terület célja a KIH feladatkörébe tartozó támogatások, pályázatok eredményes lebonyolításával kapcsolatos feladatok ellátása, a feladatok ellátásával összefüggésben szabályszerű működtetés betartása, a hatékonyság és eredményesség folyamatos biztosítása.

1.2 Közjogi szabályozási környezet

A hazai terület munkájára vonatkozó jogszabályok elsősorban az Országgyűlés által a költségvetésre, a költségvetési forrásból nyújtott támogatások kiosztására, felhasználására, elszámolására vonatkozóan hozott, valamint a kapcsolódó pénzügyi, számviteli, adózási jogszabályok. Ezeket egészítik ki a támogatási forrásokat biztosító minisztériumok által hozott rendeletek, mint például a fejezeti kezelésű előirányzatok kezelésének és felhasználásának szabályaira vonatkozó, évente megjelenő rendeletek.

Az említett jogszabályi környezet viszonylag kiegyensúlyozott, nem jellemző a gyakori és radikális változtatás. A jogszabályi változtatások jelentős részét alapvetően leginkább a fejezetkezelési rendeletek éves változása és az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvényben (Áht.), valamint annak végrehajtási rendeletében végbemenő módosítások teszik ki.

1.3 Belső szabályozottság

A szakterület belső szabályozása megfelelő, a Főosztály munkáját ügyrend és saját pályázatkezelési eljárásrend alapján látja el, melyek a jogszabályi változásokat megfelelően követik, meghatározásuk stabilnak és kiegyensúlyozottnak mondható.

1.4 Emberi erőforrás

A Támogatási Főosztályon belül a hazai terület vezetését egy főosztályvezető látja el, munkáját 9 fő, kormánytisztviselői jogviszony keretében foglalkoztatott referens segíti. A referensek átlagosan 30 év körüli, felsőfokú gazdasági végzettségű, pályázatkezelési tapasztalatokkal rendelkező munkatársak, akik átlagosan 2-5 éve dolgoznak a szakterületen. A vezetői interjúk alapján megállapítható, hogy a szakterületet alacsony fluktuáció jellemzi, humán erőforrás ellátottsága azonban a feldolgozandó, kezelendő pályázatok darabszámahoz képest aránytalanságot mutat. Ez megfelelő humán erőforrás- és feladat tervezéssel, humán erőforrás átcsoportosítással kiküszöbölhető lehetne.

1.5 Fizikai erőforrás

A tesztelés során vizsgált terület teljesítményét a munkakörülmények is befolyásolják. Jelenleg az eszközellátottság korszerű és megfelelő, az irodai berendezések alkalmasak a feladatok ellátására. Összességében a fizikai erőforrások nincsenek negatív hatással a hazai támogatási terület munkavégzésére.

1.6 IT támogatás

A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal saját informatikai személyzettel és informatikai infrastruktúrával rendelkezik, a kormányzati gerinchálózat (NTG) igénybevételétől eltekintve teljesen függetlenül működik minden más szervezettől. A Hivatal munkatársai biztosítják az üzemeltetési környezetet és feladatok ellátást minden core-rendszer tekintetében (levelezés, mentések, fájl-megosztás, nyomtatás), valamint a szakrendszerek üzemeltetése is „házon belül” történik.

A szakrendszerek egyike az Elektronikus Pályázatkezelési és Ellenőrzési Rendszer (a továbbiakban: EPER). Működésének, mivel internet felől a felület a pályázók számára nyitott, 7/24 biztosítottak kell lennie. A rendszer üzemeltetési feladatai alatt a szükséges szoftverek és hardver-eszközpark biztosítását, folyamatos monitorozást, beavatkozást, mentést, visszaállítást, adatbányászatot értjük. Az EPER tekintetében a felület paraméterezéséhez külön csoport állt rendelkezésre. A felületen beérkező igényekkel, figyelembe véve a KIH által kezelt pályázatok számának csökkenését, jelenleg már nem egy csoport, hanem dedikált munkatárs foglalkozik, így a szakmai területek folyamatosan kontaktusban vannak az üzemeltető személyzettel.

Az IT támogatás mind az eszközök életkora, mind a szerver ellátottság és kapacitás tekintetében fejlesztendő. Az EPER vonatkozásában további fejlesztési területet jelent a számviteli törvény 2014. évben várható módosítása, mely az eredmény szemléletű számviteli rendszer kialakítását írja elő az államháztartási szerveknek is, így ezen szemléletmódnak megfelelően szükséges kialakítani, módosítani a pénzügyi eseményekhez kapcsolódó modulokat.

1.7 Környezeti támogató feltételek

Ahogy a módszertan 4.1.7.2 pontjában is olvasható, a belső ellenőrzési rendszerek kiépítettsége, a folyamatba épített vezetői ellenőrzések megléte a közsférában megfelelő szintű, azok a KIH-ben is jól működnek. A szervezeti integritási rendszer kiépítése folyamatban van, az integritás szakértők kiválasztása megtörtént. A hazai támogatási terület a belső ellenőrzések lefolytatásában (amennyiben az a szakterületet érinti) közreműködőként részt vesz, azonban tekintettel arra, hogy ezen feltételek megléte leginkább szervezeti szinten értelmezhető, az önálló szervezeti egységen belüli elkülönült vizsgálatuk nem indokolt.

1.8 Kommunikációs feltételek

A munkaterv, illetve a beszámolók előállítása során az abban résztvevő kollégák megfelelő, vezetői szintű tájékoztatást kapnak a feladat céljáról, ütemezéséről, az elvárt eredményekről, résztvevői, címzetti köréről, azonban kommunikációs tervek kifejezetten az intézményi munkaterv végrehajtásáról, illetve a különféle beszámolók, jelentések tartalmáról való tájékoztatás érdekében nem készülnek. A munkatársak informálását és a megfelelő visszacsatolást az intézményi munkaterv, illetve az intézményi beszámoló intraneten történő közzététele megfelelően biztosítaná, ezért megfontolásra érdemes ezen intézkedés bevezetése.

1.9 Finanszírozási feltételek

A módszertan 4.1.9.1 pontjában rögzítetteknek megfelelően a támogatási terület teljesítményértékelésének végrehajtása során sem merül fel közvetlen költségvetési forrásigény. Mindemellett azonban tekintettel arra, hogy az intézmény költségvetésének tervezése feladatalapú, a szervezeti egység teljesítményének szintje a szervezeti egység költségvetési finanszírozását befolyásolhatja.

2. Beszámolási rendszer kialakítása

A beszámolási rendszer kialakításánál a módszertan 3. pontjában meghatározott lépéseket követtük: felmértük a tesztelés területeként kiválasztott szervezeti egység, a Támogatási Főosztály vezetőjének információs igényét, ennek keretében többek között feltérképeztük a jelenlegi beszámolási rendszert és az elérni kívánt célokat. A célok mentén kialakítottuk a

beszámoló információs tartalmát, megvizsgáltuk az adatok rendelkezésre állását, rögzítettük a beszámolóban szerepeltetendő adatok körét, jellemzőit. Meghatároztuk a beszámoló formátumát, megvizsgáltuk a beszámoló készítés informatikai támogatottságát, rögzítettük felelősségi rendjét.

Tesztelési tapasztalatunk szerint a beszámolási rendszer kialakításának legfőbb alapjául az információs igények felmérésnek keretében elvégzett helyzetfelmérés dokumentumai szolgáltak, mely a vezetői, illetve munkatársi interjúk során nyert információkat tartalmazza. A beszámoló kialakítás valamennyi lépésénél visszanyúltunk ezen dokumentumokhoz, tekintettel arra, hogy az új beszámoló kialakításánál az ott rögzített tapasztalatokra, kívánalmakra hagyatkoztunk.

A vezetői interjúk és a beszámolók információs tartalma alapján jutott munkacsoportunk arra a döntésre, hogy a tesztelés, azaz az új beszámoló kialakítása alapjául a jelenlegi beszámolási rendszer negyedéves beszámolóval történő kiegészítését javasolja. Meglátásunk szerint ezen új beszámoló típus alkalmazásával a jelenlegi beszámolási rendszer tökéletesíthető, a támogatási terület vezetői a szervezeti egység tevékenységéről teljesebb képet kaphatnak azáltal, hogy lehetővé válik a heti jelentéshez képest egy szélesebb körű rálátás az egyes pályázati kategóriákon belüli folyamatokra. Tekintettel arra, hogy a jelenleg létező heti jelentés információs tartalma minden, a negyedéves beszámoló szempontjából szükséges adatkört lefed, munkacsoportunk azt használta az újonnan kialakítandó negyedéves teljesítmény beszámoló információs bázisául. A beszámolási rendszer kialakításának többi lépésénél már ezen új, negyedéves beszámoló típust vettük alapul.

2.1 Információs igények felmérése (helyzetfelmérés)

Az információs igények felmérése céljából a munkacsoport megkereste a terület irányítását ellátó Támogatási igazgatót, illetve a Támogatási Főosztály hazai területének vezetőjét. Elsődleges célunk a helyzetfelmérés, a beszámolás jelenlegi gyakorlatának feltérképezése, illetve a vezetői igények megismerése volt. Az interjúra írásos formában került sor, részben az 1/C munkacsoporttal együttműködve. Az 1/C munkacsoport által preferált, inkább szervezeti szintű vizsgálódáson túl azonban indokoltnak láttuk olyan kérdések megfogalmazását is, amelyek konkrétan a vizsgált szervezeti egységre vonatkoznak, ezért az 1/C munkacsoport által készített kérdőívhez képest további kérdéseket intéztünk a vezetők felé. Ezen kérdéseket a Támogatási Főosztály hazai területének vezetője válaszolta meg, szintén írásos formában. (A vezetői interjúk összesített anyagát a 2. sz. melléklet tartalmazza.)

A vezetőkkel folytatott interjúkat követően igényként merült fel a munkacsoport tagjai között, hogy a vezetőkhez intézett kérdések tekintetében megismerjük a beosztottak véleményét, válaszait is. Tekintettel arra, hogy a pályázatokkal kapcsolatos napi feladatokat, a

beszámolókhöz szükséges adatok előállítását, nyomon követését a munkatársak végzik, kíváncsiak voltunk, hogy a vezetők által megfogalmazott elvárásokkal szemben, illetve azokat kiegészítve, a munkatársak hogyan látják azok gyakorlati megvalósíthatóságát, illetve milyen egyéb észrevételeket fogalmaznak meg a jelenlegi beszámolási renddel kapcsolatban, milyen átalakítást tartanak szükségesnek. A munkatársak a kérdőív kitöltése során együttműködőek voltak, válaszaikkal jelentősen hozzájárultak a munkacsoport munkájához. (A munkatársi kérdőív anyagát a 3. sz. melléklet tartalmazza.)

2.1.1 Vezetői interjú összefoglalása

A vezetői válaszokból megtudható, hogy az intézmény bár rendelkezik **küldetéssel**, az általánosságban van megfogalmazva („Küldetésünk és jövőképünk a magyar nemzet szolgálata.”), így konkrétumok hiányában annak fejlesztése, eredményessége sem értelmezhető. Az intézmény deklarált **jövőképpel** nem rendelkezik.

Az intézmény támogatáskezelési, létesítménygazdálkodási, személyügyi, igazságügyi, területi közigazgatási egységeire vonatkozóan minden évben elkészíti pénzügyi tervezésen alapuló **önköltségszámítását**, illetve a szakmai célokat és feladatokat tartalmazó **éves munkatervét**. Az elv mindkettő esetében közös a támogatási területet tekintve: a rendelkezésre álló források hatékony kiosztása, és azok jogszerű, cél szerinti felhasználásnak ellenőrzése, melynek sikeres kivitelezését az adott kategória lezárása jelenti.

Támogatási szempontból a megfogalmazott **célok** között nincsenek prioritások, mindegyik támogatás közös célja annak sikeres megvalósítása, a rendelkezésre álló keret hatékony és cél szerinti felhasználása. A célok megvalósulását egy év végi, az előző évhez viszonyított méréssel szükséges kimutatni.

Az intézmény **kritikus teljesítmény területe** a horizontális területek létszámállományának szakmai területek kiszolgálásához való alkalmazkodása. Az intézményi ellenőrzések és auditálások eredményei nem minden esetben kerülnek visszacsatolásra.

Az évi rendszerességgel elkészítendő **intézményi munkaterv** célja, hogy mind a szervezet egészére, mind az egyes egységekre vonatkozóan meghatározzák a következő év feladatait. Az intézményi munkatervet az adott egység vezetésért felelős vezető állítja össze, szervezeti szintű koordinálását és összeállítását a KIH Kommunikációs és Koordinációs Osztálya végzi. Hazai pályázatkezelési szempontból a munkatervben a teljesítménymutatók nem értelmezhetőek, nem jelennek meg. Egyéb esetekben a teljesítménymutatókat visszamenőlegesen, az adott és a korábbi évek viszonylatában határozza meg a terület. Az intézményi munkaterv előállítási határideje nem meghatározott, a tárgyévet követő év január-február hónapjára tehető.

Az **intézményi munkaterven felül a támogatási területen az alábbi beszámoló fajták** léteznek:

- Heti jelentés: a terület legfőbb, heti rendszerességgel készített jelentése, melyben szövegesen és számszerűen is ismertetésre kerül az elvégzett munka.
- Negyedéves jelentés: pénzügyi tartalmú, pénzmozgást tartalmazó, negyedévente elkészítendő dokumentum, mely a fejezetgazda/támogatást nyújtó részére kerül elkészítésre.
- Megállapodásokról történő éves beszámoló: a támogatók részére a megkötött megállapodás teljesítéséről készülő beszámoló.
- Önköltségszámítás: a tárgyévet követő évre készítendő, a szükséges erőforrásokat és azok költségeit tartalmazó terv.
- Gazdasági beszámoló: az adott év gazdasági és pénzügyi tevékenységének általános, intézményi szintű értékelése.
- Intézményi beszámoló: a teljes intézményre vonatkozó szöveges és teljesítmény mutatókat tartalmazó értékelés.

1. táblázat: Az egyes beszámoló típusok jellemzői

	Beszámoló tartalma	Beszámolási időtáv	Beszámoló terjedelme	Beszámoló címzettje	Beszámolót koordináló szervezeti egység	Elkészítési határidő
Megállapodásokról történő éves beszámoló	Adott pályázati kategóriára kötött megállapodás teljesítéséről szóló szakmai és pénzügyi beszámoló	éves	Támogatási Főosztály	Fejezetgazda/támogatást nyújtó	Támogatási Főosztály	megállapodásban foglaltak szerint
Önköltségszámítás	Szükséges erőforrásokat és azok költségét tartalmazó terv	éves	intézményi	KIH elnök/minisztérium	Gazdasági Főosztály	június, december
Gazdasági beszámoló	Gazdasági és pénzügyi tevékenység intézményi szintű értékelése	éves	intézményi	KIH elnök/minisztérium	Gazdasági Főosztály	február közepe
Intézményi beszámoló	Intézmény tevékenységének értékelése	éves	intézményi	KIH elnök/minisztérium	Elnöki Kabinet	február
Negyedéves jelentés	Valamennyi pályázati kategóriára teljesült ki- és befizetések	negyedéves	Támogatási Főosztály	Fejezetgazda/támogatást nyújtó	Gazdasági Főosztály	aktuális naptári negyedév végét megelőző hét
Heti jelentés	Valamennyi pályázati kategória tekintetében elvégzett munka ismertetése	heti	Támogatási Főosztály	Támogatási igazgató	Támogatási Főosztály	hetente, csütörtök 9 óra

Ezekon kívül előfordulhatnak az adott egységre, azon belüli részfeladatokra vonatkozóan, meghatározott részszempontok alapján elkészítendő, eseti jellegű beszámoló/összefoglalók/kimutatások. A beszámolók alapvetően tartalmukban mutatnak átfedéseket, azonban egy-egy szempontból lehetnek specifikus kérdéskörre rákérdező elemek. Az intézmény egészére vonatkozó beszámolók egységes sablon alapján készülnek.

Az **intézményi beszámolót** a főosztályvezető megfelelőnek, átláthatónak, egyértelműnek találta, amellett, hogy **javasolja a mutatószámokra, indikátorokra vonatkozó rész pontosítását, negyedéves gyakoriságú beszámolók készítését**. A teljesítménymutatókon túl a beszámoló lényegi részének az éves bontást és a szöveges összefoglalót tartja.

A támogatási terület munkája egy adott kategória pályázatainak teljes körű lezárását, azaz a teljes kategória lezárását követően mondható elvégzettnek, ezáltal lezártak. A pályázatok lezárását követően szükséges a felhasznált pénzeszközökkel történő elszámolás azok támogatója felé. A **folyamat sikerességi tényezőiként** a főosztályvezető az alábbi szempontokat határozta meg: megbízható, pontos munkavégzés, határidők szigorú tartása, partnerekkel történő sikeres együttműködés, pályázókkal kialakított jó viszony.

Támogatáskezelési szempontból **hátráltató tényezőként** említette a humán erőforrás kapacitás és a feldolgozandó, kezelendő pályázatok darabszáma közötti aránytalanságot (azaz egy kollégára jutó darabszám meghaladja annak határidőben történő feldolgozhatóságát a pályázat teljes életútjára vonatkoztathatóan). Ez megfelelő humán erőforrás- és feladat tervezéssel, humán erőforrás átcsoportosítással megítélése szerint kiküszöbölhető.

2.1.2 Kérdőív a Támogatási Főosztály munkatársai részére

A terület munkatársai által adott válaszok alapján a Támogatási Főosztály hazai területének dolgozói elsősorban közvetlenül a főosztályvezető tájékoztatása alapján értesülnek a szervezeti egység számára kitűzött **célokról**, emellett az SZMSZ, az intézményi munkaterv és az eljárásrend alapján tájékozódnak, illetve lényegesnek tartják a főosztályi értekezleteken, illetve az állománygyűléseken megfogalmazott általános elvárások érvényesítését. A célkitűzések időtartama a pályázati kiírásokban meghatározott időintervallumtól függ, olykor elérheti az egy- vagy többéves időtartamot is. A Főosztály dolgozói által megfogalmazott célok: az eredményes pályáztatási, értékelési, szerződéskötési és szerződéskötés utáni folyamatok gyakorlati megvalósulása; egy-egy feladat szabályszerű és hatékony elvégzése.

A **jelenlegi beszámolási rendszert** illetően a kollégák a főosztályvezető által is említett beszámoló típusokat említették:

- A **heti jelentés** tartalmazza a pályázati referensekhez rendelt pályázati kategóriák alapadatait, valamint az éppen aktuális pályázati folyamathoz (pályázat beadás,

szerződéskötés, beszámolás, stb.) kapcsolódó feladatokat és az ezekhez kapcsolódó számszerűsített adatokat (darabszám, Ft).

- A negyedéves jelentés az adott időszakban teljesült ki- és befizetéseket mutatja. Az adatok összegyűjtése a Gazdasági Főosztállyal együttműködve történik.
- A támogatóval kötött együttműködési megállapodás tartalmazza a KIH beszámolási kötelezettségét az adott kategóriáról, amelynek elkészítési határidejét az egyes megállapodások rögzítik.
- A pályázatok beadásakor, illetve szerződéskötéskor jellemző továbbá, hogy napi/ heti rendszerességgel adatokat kell szolgáltatni a támogatónak az aktuális állapotról, a folyamat előrehaladásáról.

A beszámolóban kért információkat, adatokat hetente, negyedévente, a naptári év végén, illetve a pályázati ciklus végén szolgáltatják a hazai terület dolgozói, illetve a zárszámadási törvény előterjesztéséhez kapcsolódóan a naptári év felének letelte előtt. Tekintettel arra, hogy a beszámolók készítése előre tervezhető, a határidők bár szorosak, de tarthatóak, nem jellemző azok túllépése.

A beszámolók készítését illetően az intézmény egyéb szervezeti egységeivel való együttműködés a Gazdasági Főosztály, Jogi Főosztály és az informatikai terület tekintetében valósul meg. A munkatársak az intézmény többi szervezeti egységével való együttműködést - az eltérő feladatok miatt - nem érzik szükségesnek.

Mivel minden kolléga egy vagy több pályázati kategória felelőse, így **az adatok előállítása és aktualizálása** a munkatársak saját feladata, ugyanakkor a Gazdasági Főosztállyal való megfelelő információáramlás is elengedhetetlen feltétele a pontos adatszolgáltatásnak. Az **adatok kinyerése** legfőképpen az EPER rendszerből riportálással történik, emellett használatban vannak a Főosztályon dolgozó kollégák által vezetett Excel táblázatok is. Az EPER-ből kinyert adatok legtöbbször azonnal használhatók a beszámolóhoz, az Excel táblázatba exportált adatokat már csak esetlegesen formázni szükséges.

A Támogatási Főosztály dolgozói szerint a beszámolóban közölt adatok elegendőek, de növelnék azok egyéni teljesítményértékelésben betöltött szerepét. Az elvárt adatokat, információkat egyértelműnek, pontosnak tartják, azonban egyes esetekben (pl. a heti jelentés esetében, amelynek sablonját mind a hazai, mind az uniós pályázatokkal foglalkozó terület használja) elengedhetetlen a beszámoló sablonok testre szabása.

A **beszámolók adatsora** általában teljesen átlátható, pontos, releváns és használható információtartalommal rendelkezik, teljes mértékben továbbítható. A beszámolóban/jelentésekben duplikációk nincsenek, átfedések viszont előfordulhatnak. A heti jelentés szövegesen és számszerűen is mutatja az adott hét teljesítményét, a negyedéves jelentés inkább pénzügyi jellegű, az intézményi beszámoló pedig egy átfogó képet nyújt az

intézmény teljesítményéről. Az elkészített beszámolók nem épülnek egymásra. A heti jelentés tartalmaz szöveges információkat, illetve a felmerült problémák jelzésére is lehetőség nyílik.

A munkatársaknak nincs információja arról, hogy a **beszámolók kiértékelésre** kerülnek-e, illetve hasznosulnak-e. Vélelmezik, hogy csak az adatok szintjén történik összesítés, azonban a Főosztály teljesítményét ez alapján nem értékeli a vezetés.

A Főosztály **teljesítményét befolyásolja** az informatikai háttér, tárgyi feltételek (léghőszabályozó, íróasztal, stb.), a munkakörnyezet, a munkamorál, a dolgozó személyes élethelyzete, a képzettségnek megfelelő munkakör, az ismeretek folyamatos bővítése, az egyéni motiváció, a vezetők személye. A kollégák **a teljesítményt hátráltató tényezőként** említették, hogy túl sok a papíralapú dokumentum, a szervezeti egységek közötti iratmozgás hosszadalmas és nehezen követhető, a szervezettebb információáramlás, illetve pénzügyi végzettségű kollégák alkalmazása pedig megítélésük szerint emelné a feladatellátás színvonalát és növelné a gyorsaságát.

2.2 Beszámolási rendszerrel kapcsolatos alapelvek

A módszertanban ismertetett **formai alapelvek** nagyrészt érvényesülnek az új beszámoló típus alapjául szolgáló heti jelentésben (tényszerűség, világosság, áttekinthetőség, érthetőség, felhasználó-orientáltság). A beszámoló adatai valósak, a tényeket egyértelműen rögzítik. Az áttekinthetőség szempontjának részben megfelel, hisz a szöveges rész rövid, tömör, lényegre törő és számszerűen is bemutatja az adott heti előrehaladást. Ugyanakkor a táblázatos rész bár szintén lényegre törő, de terjedelme miatt csak nehezen átlátható. Ezzel együtt az adatokból egyértelmű következtetéseket lehet levonni. A vezetőkkel készített interjúk alapján a felhasználó-orientáltság kritériumának is megfelel.

A **tartalmi alapelvek** közül érvényesül az összehasonlíthatóság és az ok-okozat orientáltság. Elmondható, hogy szabványosított, de csak vertikálisan integrált, hiszen csak a Támogatási Főosztály hazai területére vonatkozik. A horizontális integráció a KIH széleskörű feladatkörei miatt nem értelmezhető rá. Az EPER használata révén azonban az adatok hozzáférhetősége és a gazdaságosság biztosított. Szintén megjelenik benne a jövő orientáltság, mivel jelezhetőek benne a felmerült problémák, melyek megoldására vonatkozóan felelős és határidő kijelölésére is lehetősége van a vezetőknek. Ezzel az időszzerűség alapelve is érvényesül.

A tervezéssel való összhang, a releváns információk kiemelése és az operatív működést mérő mutató alapelvek viszont hiányoznak a heti beszámolókból. Mutatói csak kis részben kapcsolódnak a munkatervben szereplő adatokhoz, eltérések és az operatív működést mérő mutatók nincsenek benne.

2.3 Beszámolási rendszerrel kapcsolatos jogszabályi előírások

A Támogatási Főosztály hazai területét vizsgáló beszámolók előállítására és tartalmára nincs kifejezett jogszabályi előírás. Azon intézményi terjedelmű beszámolók tekintetében, melyekhez a terület részanyagokat szolgáltat (pl. intézményi munkaterv, gazdasági beszámoló) a vonatkozó jogszabályok a módszertan 1.2 pontjában feltüntetésre kerültek.

2.4 Jövőkép

A vizsgált területen javasolt a negyedéves beszámoló kialakítása a vezetői interjúban megfogalmazott igénnyel és helyzetfelméréssel összhangban. A negyedéves beszámoló kialakítása a jelenleg létező heti jelentésekben alkalmazott mutatószámok felhasználásával, átalakításával, kiegészítésével történik.

3. **A beszámoló információs tartalmának meghatározása**

A beszámoló információs tartalmának meghatározásakor a munkacsoport a vezetőkkel, illetve a munkatársakkal folytatott interjúk eredményét vette figyelembe. Ennek alapján a jelenlegi beszámolási rendszer adattartalmát illetően, az *1. Információs igények felmérése* részben rögzítettekén túl, az alábbiakat állapította meg:

a) **Az intézményi munkaterv** információs tartalma a Támogatási Főosztály hazai területe esetében:

- A feladat/ intézkedés megnevezése
- A feladat eredete: jogszabályi rendelkezés, eseti utasítás, egyéb belső irányítási eszköz
- Kapcsolódás szakpolitikához, végrehajtását előkészítő dokumentumok megnevezése
- A feladat eredménye/ végterméke keletkező dokumentumok, intézkedések
- Más feladathoz, hazai és/vagy nemzetközi kötelezettséghez, jogszabályhoz kapcsolódás
- Indikátor/ mutatószám, egyéb minőségi mutató
- A szervezeten belüli felelős (pozíció megnevezése)
- Közreműködő munkatársak száma (felelős szervezeti egységben)
- Külsős konzorciumi tag/közreműködő/társminisztérium
- Határidő
- A feladat megvalósításának nyomon követése
- A forrás megnevezése (hazai, EU-s, egyéb)
- Kommunikáció (kötelezettség, politikai kockázat)
- Egyéb (pl. a megvalósításhoz kapcsolódó kockázat)

Hazai pályázatkezelési szempontból az intézményi munkatervben teljesítménymutatók (teljesítményre vonatkozó elvárások) nem jelennek meg. Közvetett módon azonban az intézményi munkaterv tartalmaz olyan információkat, amelyek teljesítményhez kapcsolható elvárásokat jelezhetnek. Ilyenek:

- Feladat eredménye/ végterméke: keletkező dokumentumok, intézkedések (teljesítmény: végtermékek, eredmények, dokumentumok létrejötte)
- Indikátor/ mutatószám, egyéb minőségi mutató (teljesítmény: a maga a mutatószám)
- Közreműködő munkatársak száma (felelős szervezeti egységben) (teljesítmény: munkatervben jelzett létszámmal sikerült-e a feladatok teljesítése)
- Határidő (teljesítmény: megjelölt határidőkre sikerült-e lebonyolítani a pályáztatásokat)
- A feladat megvalósításának nyomon követése (teljesítmény: a nyomon követés megvalósulása, a munkatervben itt megjelölt mérföldkövek teljesülése)

b) A szervezeti egység teljesítményére vonatkozó információkat az intézményi beszámoló tartalmazza. A 2012. évre vonatkozó, rendelkezésünkre bocsátott beszámoló sablon alapján az **intézményi beszámoló** a következő információkat rögzíti:

- A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal létrehozása (a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal szervezeti struktúrája; a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal feladatköre)
- A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal gazdálkodása
- A hivatal személyügyi háttere
- Szakmai területek beszámolója

Az intézményi beszámoló „**Szakmai területek beszámolója**” elnevezésű része minden elnökhelyettség és igazgatóság vonatkozásában tartalmaz egy

- *táblázatot* az adott terület szervezeti egységeire vonatkozó teljesítménymutatókról, előző év, adott évi és a változás százalékos értékét bemutató oszlopokkal,
- *szöveges értékelést* a terület 2012. évi működésének bemutatásáról (kitérve a táblázatban szereplő változások bővebb magyarázatára is).

Az intézményi beszámolóban külön-külön megjelennek a hazai támogatási terület és az EU Programiroda teljesítménymutatói, a szöveges értékelés azonban közös, a teljes támogatási területre vonatkozik. (Tekintettel arra, hogy a beszámoló a 2012. évre vonatkozóan készült, abban még a 2013. február 28-án bekövetkezett intézményi átalakulás előtti szervezeti egység megnevezések szerepelnek.)

2. táblázat: Intézményi beszámoló sablon (2012)

Szervezeti egység	Mutatószám	Típus	Mérték-egység	2011	2012	Változás (%)
Támogatási igazgatóság						
Hazai Támogatások Főosztálya	Beérkezett pályázatok száma	Mennyiség	db			
	Támogatott pályázatok száma	Mennyiség	db			
	Megkötött támogatási szerződések száma	Mennyiség	db			
	A hazai pályázatok menedzsmentjén dolgozók száma	Mennyiség	fő			
	Igényelt támogatás összege	Mennyiség	Ft			
	Megítélt támogatás összege	Mennyiség	Ft			
	Kifizetett támogatás összege	Mennyiség	Ft			
	Lezárt pályázatok száma	Mennyiség	db			
EU Programiroda	Lemondás/visszavonás/meghiúsulás összege	Mennyiség	Ft			
	Projektek megvalósításán dolgozók száma	Mennyiség	fő			
	Adott évben benyújtott és jóváhagyott kifizetési kérelmek összege	Mennyiség	Ft			
	Támogatási szerződéssel rendelkező projektek keretösszege	Mennyiség	Ft			
	Adott évben benyújtott és jóváhagyott kifizetési kérelmek összege a leszerződött projektek teljes keretösszegének arányában	Minőség	%			
	El nem számolható tételek aránya az adott évben kifizetett támogatásokhoz viszonyítva	Minőség	%			
	A KIH által megpályázott és szerződéssel elnyert kiírások száma	Minőség	%			
	Az uniós fejlesztésbe bevont közvetlen célcsoport létszáma	Mennyiség	fő			

A táblázatból látható, hogy az akkor még a Támogatási igazgatósághoz tartozó két szervezeti egység mutatószámai különbözőek, vagyis a teljesítményt más-más információk mutatják. A továbbiakban csak a tesztelés alapjául szolgáló hazai támogatási terület beszámolójának információs tartalmával foglalkozunk.

A táblázat alapján **három fő csoportra oszthatók a beszámolóban megjelenő információk:**

- pályázati darabszámok (beérkezett, támogatott, lezárt), illetve megkötött szerződések száma;

- támogatási összegek (igényelt, megítélt, kifizetett, illetve odaítélés után meghiúsult összeg);
 - létszámadat (menedzsmentben dolgozók száma).
- c) A főosztály legfontosabb beszámolási/jelentési dokumentumának a **heti jelentés** tekinthető. Ennek információs tartalma bővebb, mint az intézményi beszámolóé:
- Beérkezett pályázatok száma (db)
 - Összes beérkezett pályázaton igényelt összeg (Ft)
 - Nyertes pályázatok száma (db)
 - Megítélt összeg (Ft)
 - Leszerződött pályázatok száma (db)
 - Leszerződött pályázatok értéke (Ft)
 - Szerződéskötés előtti lemondások száma (db)
 - Szerződéskötés előtti lemondások összege (Ft)
 - Szerződéskötést követően lemondott/meghiúsult pályázatok száma (db)
 - Szerződéskötést követően lemondások/meghiúsulások összege (Ft)
 - Megkötött szerződések száma összesen (db)
 - Hiánypótlás alatt lévő szerződések száma összesen (db)
 - Pályázatok száma, mely esetekben folyósítás történt (db)
 - Pályázatok összege, mely esetekben folyósítás történt (Ft)
 - Pályázatok száma, mely esetekben folyósítás nem történt (db)
 - Pályázatok összege, mely esetekben folyósítás nem történt (Ft)
 - A támogatás kedvezményezett általi felhasználásának kezdő időpontja és véghatárideje
 - Szakmai és pénzügyi beszámolók beküldési határideje
 - Beérkezett szakmai beszámolók száma összesen (db)
 - Beérkezett pénzügyi beszámolók száma összesen (db)
 - Összes elsődlegesen ellenőrzött szakmai beszámoló (db)
 - Összes elsődlegesen ellenőrzött pénzügyi elszámolás (db)
 - Összes kontroll ellenőrzött szakmai beszámoló (db)
 - Összes kontroll ellenőrzött pénzügyi elszámolás (db)
 - Lezárt pályázatok száma
 - Visszavonás alatt álló pályázatok száma (db)
 - Visszavonás alatt álló pályázatok értéke (Ft)
 - Visszavont pályázatok száma (db)
 - Visszavont pályázatok értéke (Ft)
 - Követeléskezelés alatt álló pályázatok száma (db)
 - Követeléskezelés alatt álló pályázatok értéke (Ft)
 - Jogi rendezés alatt lévő/peres ügyek száma (db)

Az adatforrás közvetlenül az EPER rendszer, illetve az utolsó 3 tétel esetében a Jogi Főosztály nyilvántartása. Jól láthatóan a részterületek adatainak összevonásából, illetve a legfontosabb mutatókból előállíthatóak az intézményi beszámoló jelenlegi információi. Tartalmában szintén nem képzett indikátorok, hanem darabszámra, illetve összegre megadott elsődleges (nyers) adatok.

3.1 A beszámolósi rendszer tartalmának meghatározása, kapcsolódó folyamatok/feladatok felmérése

A vezetői interjúk anyagából kiolvasható, hogy a vezetők a jelenlegi beszámolósi rendszerrel alapvetően elégedettek, annak adatköre, az adatbekérés gyakorisága, illetve az adatszolgáltatás rendje, határidejének teljesítése megfelelő. Mindemellett az intézményi beszámoló kapcsán javaslatként elhangzott a mutatószámokra, indikátorokra vonatkozó rész pontosítása, negyedéves gyakoriságú beszámolók készítése.

A vezetői interjúk és a beszámolók információs tartalma alapján munkacsoportunk a jelenlegi beszámolósi rendszer negyedéves beszámolóval történő kiegészítését javasolja, a tesztelés elkövetkező részében ennek tartalmi, formai kialakítását vettük alapul. A negyedéves beszámoló célja, hogy pótolja azt a vezetői információs hiányt, amely a heti és éves gyakoriságú beszámolók között jelentkezik. Az interjúk alapján megállapítható, hogy bár létezik negyedéves jelentés, azonban az pénzügyi tartalmú, pénzmozgást tartalmazó dokumentum az adott időszakban teljesült ki- és befizetésekről, mely a fejezetgazda/támogatást nyújtó részére kerül elkészítésre.

A tesztelés tapasztalataként elmondható, hogy a heti jelentésnek olyan széles körű az információs tartalma, hogy minden, a negyedéves beszámoló szempontjából szükséges adatkört lefed, s megfelelően szolgálhat az újonnan kialakítandó negyedéves teljesítmény beszámoló információs bázisául. Ahhoz, hogy a negyedéves beszámoló tartalmát pontosan meghatározzuk, szükséges a támogatási terület beszámoló szempontjából releváns folyamatainak felmérése. A helyzetfelmérés keretében megállapított folyamatok közül a **beszámoló szempontjából az alábbi folyamatok tekinthetők relevánsnak:**

- Pályázatok beadása
- Pályázatok formai ellenőrzése, hiánypótlatása
- Döntés
- Szerződés-kötés
- Utalás
- Beszámolók benyújtása
- Beszámolók formai/szakmai ellenőrzése
- Lemondások, visszafizetések kezelése
- Pályázat és pályázati kategória lezárása

A fenti folyamatokhoz kapcsolódva **az alábbi adatkörök tekintetében szükséges adatok és mutatószámok meghatározása, illetve** tekintettel arra, hogy a negyedéves beszámoló információs bázisául a heti jelentés szolgál, az abban foglalt mutatók **kiegészítése, illetve módosítása:**

- Beérkezett pályázatok
- Döntés
- Szerződéskötés
- Lemondás/meghiúsulás
- Szerződéskötés
- Utalás
- Beszámolás
- Lemondás
- Visszavonás
- Követeléskezelés
- Jogi rendezés
- Lezárás

Összefoglalva, valamennyi folyamat tekintetében elmondható, hogy az adatfelelősök az adott pályázati kategóriához rendelt pályázati referensek, az adatokat – a heti jelentés elkészítésére tekintettel – heti gyakorisággal állítják elő, az EPER rendszerből történő riportálással. A folyamatok és adatok főbb jellemzőit táblázatban foglaltuk össze, melyet a 4. sz. mellékletben szereplő adatleltár tartalmaz.

Figyelembe véve a folyamatokat, illetve az azok alapján meghatározott adatkört, a heti jelentésben rögzített mutatókhoz képest a negyedéves beszámolóba **az alábbi mutatók további szerepeltetése szükséges** annak érdekében, hogy a vezetők teljes körű tájékoztatást kapjanak a folyamatokat jellemző főbb teljesítmény adatokról:

- Érvényes pályázatok száma
- Összes érvényes pályázaton igényelt összeg
- Megkötött szerződések összege
- Beszámolásra kötelezett pályázatok száma
- Részösszegről lemondott pályázatok száma
- Részösszegről lemondott pályázatok összege
- Teljes összegről lemondott pályázatok száma
- Teljes összegről lemondott pályázatok összege
- Jogi rendezés alatt lévő peres ügyek összege

3.2 Beszámolási igények rangsorolása

A negyedéves beszámoló adattartalmát a heti jelentés adatainak a fentiekben bemutatott adatokkal történő kiegészítése képezi. A heti jelentésnek a beszámolási alapelvekkel történő megfeleltethetőségét a tesztelési beszámoló „Beszámolási rendszerrel kapcsolatos alapelvek” részében vizsgáltuk, és ott megállapítottuk, hogy a heti jelentés mutatói a teljesítménymutatókkal szemben támasztott főbb tartalmi követelményeknek megfelelnek. A javasolt új mutatók vonatkozásában ezek a követelmények szintén érvényesülnek, így valamennyi mutatót szükségesnek tartjuk szerepeltetni a negyedéves beszámolóban.

4. Adatok körének és jellemzőinek részletes kidolgozása és a jelentés adattartalmának meghatározása

A tesztelés során kidolgozásra került a jelenleg használt heti jelentésre vonatkozó adatleltár (4. sz. melléklet), mely tartalmazza a szervezeti egység tevékenységével kapcsolatos összes olyan adatot, amely az újonnan kialakítandó negyedéves beszámoló alapját képezi. Ezen kívül a munkacsoport elkészítette a javasolt negyedéves beszámolóra vonatkozó adatleltárt is (5. sz. melléklet). Ez utóbbi adatleltár nagyrészt a heti jelentés adatbázisán alapul, de kiegészül azokkal a mutatókkal, amelyek szerepeltetése – a tesztelés eredményére figyelemmel – elengedhetetlenül fontos a folyamatok teljes körű bemutatásához.

A negyedéves beszámolóra vonatkozó adatleltár és a negyedéves beszámoló adattartalma megegyezik, tekintettel arra, hogy valamennyi adatleltárban felsorolt mutató az alábbiak szerint megfelel a teljesítménykritériumokkal szemben támasztott követelményeknek:

- a mutatók átfogják a vizsgált terület valamennyi releváns folyamatát (teljesség),
- a mutatók a hazai támogatási terület feladatai szempontjából kiemelkedő fontosságú adatokra koncentrálnak (relevancia),
- valamennyi mutató számszerűsíthető (pontosság),
- a mutatók rugalmas kezelése biztosított (rugalmasság),
- valamennyi mutató rövid idő alatt kinyerhető az EPER rendszerből (időszerűség),
- a mutatók összehasonlíthatóak,
- a mérés nem jelent többletköltségeket (ésszerűség).

Az adatok az EPER-ből riportálással Excel formátumban kinyerhetőek, illetve további adatforrásnak tekinthetők az egyes pályázati kategóriáért felelő pályázati referensek által vezetett Excel táblázatok is. Az EPER-ből nem riportálható a követeléskezelés alatt álló pályázatok száma és értéke, valamint a jogi rendezés alatt lévő/peres ügyek száma, ezért ezen adatok esetében a Támogatási Főosztály munkatársai a Jogi Főosztálytól kérnek kimutatást. Az adatok továbbítása a Támogatási igazgató részére történik minden negyedévet követő hónap 15. napjáig.

Az adott pályázati kategóriához rendelt pályázati referens feladata az adatok gyűjtése és az előírt beszámoló sablonban történő rögzítése. Tekintettel arra, hogy pályázati kategóriánként más és más referens az adatfelelős, javasolt egy olyan összefogó személy kijelölése a munkatársak közül, aki a referensektől beérkező adatokat egy dokumentumban összesíti, és továbbítja a Támogatási igazgató részére.

5. A beszámoló formátumának és az alkalmazott módszereknek a meghatározása

A módszertani útmutató a beszámoló egységes szerkezete tekintetében a következő felépítésre tesz javaslatot:

- Vezetői összefoglaló
- Tartalomjegyzék
- Táblázatok
- Szöveges elemzés az adatok értelmezésére és az okok feltárására
- Beszámolási dimenziók (idő; adatjelleg – terv-tény-várható –, szervezeti/területi szint) megadása.

A tesztelés során vizsgált heti jelentés, negyedéves jelentés, intézményi beszámoló és a megállapodások alapján a támogatók részére készített beszámolók közül egyedül az utolsónak nincs előírt sablon formátuma. A többi mind Excel formátumban készül, tekintettel arra, hogy főleg számadatokat tartalmaznak. Közülük kizárólag a negyedéves jelentésnek nincs szöveges része, a többiben az magyarázatként, kiegészítésként szolgál a számadatokhoz.

A tesztelés során előállított negyedéves beszámoló sablonban (6. sz. melléklet) összefoglaltuk és egységesítettük a vizsgált beszámolók információs tartalmát. Ezt egészítettük még ki saját javaslatainkkal. A sablon elkészítéskor a hazai támogatási terület vezetőjének és kollégáinak javaslatait, a hazai terület speciális adottságait, illetve a tesztelésnek a beszámoló információs tartalmára, az adatok körére vonatkozó tapasztalatait vettük figyelembe a tartalom és forma kialakításakor. Mivel a pályázatkezelés ciklikus folyamat, az egymás után készülő negyedéves beszámolók inkább kiegészítik egymást, de nem igazán összehasonlíthatók. Az egy év alatt készített részbeszámolók azonban megfelelően bemutatják a vizsgált hazai terület teljesítményét a pályázatok életútja szerint.

A készített negyedéves beszámoló formátuma a vizsgált Támogatási Főosztály hazai területének szempontjából nem specifikus, más szervezeti egységek esetében is alkalmazható a teljesítménymutatók megváltoztatásával. Az Excel formátum lehetőséget ad arra, hogy a beszámoló készítésével megbízottak gyorsan és hatékonyan végezzék a kitöltést. Mivel az EPER-ből nyert adatok eleve Excelben adóttak, átalakításra nincs is szükség. Az Excel funkciói továbbá könnyűvé teszik az elemzést (összegzést, összehasonlítást) és a módszertan által javasolt grafikonok elkészítését is.

A beszámoló áttekinthetősége érdekében javasolt a negyedéves beszámoló tartalomjegyzékkel és vezetői összefoglalóval történő ellátása. A beszámoló sablon lényegi tartalma két részből, egy mutatókat tartalmazó részből és egy szöveges kiegészítésből áll. Az Excel tábla első része az adott pályázati konstrukció főbb jellemzőit tartalmazza. Ezt követően, a releváns folyamatlépések (és azok határidői, amennyiben ez az adott folyamatlépés esetén értelmezhető) szerinti bontásban a beszámoló mutatói kerülnek feltüntetésre. A szöveges kiegészítés keretén belül van lehetőség (szintén folyamatlépések szerinti bontásban) az adott pályázati konstrukció adatainak szöveges elemzésére, a felmerült problémák, kérések, kockázatok, illetve azok okainak bemutatására, a szükséges intézkedés és annak megvalósításáért felelős személyvezető általi kijelölésére.

A fejlesztési módszertan javaslatot tesz vizuális eszközök, például grafikonok alkalmazására abban az esetben, ha többlet információértékük van a táblázatos adatokhoz képest. Véleményünk szerint abban az esetben, ha a szervezet vagy szervezeti egység hosszabb ideje (minimum 3 éve) működik közel azonos feladatokkal, érdemes a beszámolót kibővíteni a negyedéves teljesítményadatok megléte esetén a trend bemutatásával is.

6. Informatikai támogatás meghatározása

A jelenleg rendelkezésre álló informatikai támogatási rendszer lehetővé teszi, hogy egy átlag felhasználó is ki tudja nyerni a beszámolókhöz/jelentésekhez – köztük a negyedéves beszámolóhoz is – szükséges adatokat. A forrásadatbázis hozzáférhető, a beszámolóhoz szükséges adatok transzformálást nem igényelnek.

6.1 Forrásadatbázisok meghatározása, adatok kinyerése

A beszámolókhöz előállított adatok kinyerésére – így a negyedéves beszámoló adatainak kinyerésére is – elsősorban az **EPER**-t szükséges használni. A rendszerből számos riport készíthető el, melyek egyrészt segítik a napi munkát, másrészt a különböző beszámolók, statisztikák elkészítéséhez nyújtanak segítséget. Háromféle riportot különböztetünk meg a rendszerben:

- **Lista export:** A rendszer listanézetein található adatok egyszerűen, egy gombnyomással kinyerhetőek Excel formátumba. Ehhez az adott listanézet bal felső sarkában szükséges az export ikon megnyomása. Az ikonra kattintás után, frissül egyet az oldal, és megjelenik egy másik ikon, amivel letölthető az elkészült Excel fájl.
- **Fix riportok:** A Riportok menüpont alatt találhatóak a rendszerben előre definiált riportok, melyek nagy része egy adott kategórián futtatható meg, de vannak olyanok, amelyek több kategórián vagy kategóriáktól függetlenül megfuttathatóak.
- **Úrlapmezős riport:** A riportok harmadik nagy csoportja az úrlapmezős riport. Ez az a riport, ami bizonyos keretek között szabadon összeállítható. Mindig egy adott

pályázati kategória pályázatainak adatait lehet kinyerni a rendszerből. Az űrlapmezős riport menthető, és később újra futtatható, vagy akár módosítható is.

Az EPER rendszerhez a vezetők és a referensek eltérő hozzáféréssel rendelkeznek, bizonyos funkciók csak a vezetők számára használhatóak. Az EPER rendszerhez tartozó **hozzáférési jogosultságok**, tartalmuk szerint az alábbiak:

- **Betekintő:** A betekintők a rendszerben a pályázatok megtekintésére jogosultak. Lehetőségük van betekinteni a számukra kijelölt kategória pályázatainak adataiba, jogot kapnak a pályázati eljárás egészének megtekintésére, követésére, de azt módosítani, törölni nem tudják.
- **Bíráló:** A bírálók a rendszerben a számukra kijelölt érvényes pályázatok, beszámolók, módosítási kérelmek, helyszíni ellenőrzések bírálatát készíthetik el, így nekik már van módosítási jogosultságuk is. Törlési joga ennek a szerepkörnek sincs.
- **Referens:** Különbféle kezelői szerepköröket tart nyilván a rendszer. Referensi jogosultsággal a számukra kijelölt kategóriához tartozó minden adat és pályázati anyag megtekinthető. Kategóriamódosítások és pályázat módosítások nem hajthatók végre, de a pályázathoz tartozó (pl.: beküldött) adatok módosítására, felül/elbírálására van jogosultságuk. Korlátozott mértékben van törlési jogosultság is.
- **Vezető:** A kategória és a pályázat teljes életútját látja. Kategória módosítási jogosultsággal, valamint bizonyos modulokban törlési jogokkal (módosítási kérelem, partnerdokumentum törlés). Vezetői szerepkörrel már lehetőség van a pályázat rendkívüli lezárására is.
- **SQL riport kezelő:** A szerepkört önmagában jellemzően nem használjuk, referensi és vezetői szerepkör kiegészítői. A rendszerben lévő adatokra vonatkozó az adminisztrátor teljes jogosultsággal létrehozott SQL riportok futtatására ad jogot. Sem módosítási, sem törlési joga nincs a létrehozott SQL riportokban.

Egyéb jogosultságok meghatározása: a közös munka a közös meghajtón történik, hálózati könyvtárakban. Vezetői jóváhagyás után az informatikai terület adja a jogosultságokat, azaz hogy melyik munkatárs (referens, asszisztens) melyik mappához férhet hozzá.

6.2 Az adatok transzformálásának meghatározása

Az EPER rendszerből *.xls fájl generálható, így nem okoz gondot a negyedéves beszámolóhoz való felhasználás, az adatok további transzformálása nem szükséges.

6.3 Az adatok elemzésre való előkészítése

A generált Excel táblázat előkészítést nem igényel, azonnal felhasználható a negyedéves beszámoló készítéséhez.

7. Beszámoló elkészítés felelősségi rendjének meghatározása

A beszámoló készítés felelősségi rendjének meghatározásához az alábbi három lépésre van szükség: a beszámolás folyamatának meghatározására, a beszámolási naptár kialakítására, valamint a szervezeti keretek és felelősség meghatározására.

7.1 Beszámolás folyamatának meghatározása

A beszámoló összeállításának, a beszámolás folyamatának általános lépései az alábbiak:

- beszámoló készítésre irányuló igény megfogalmazása a Támogatási igazgatói (vagy a szervezet egyéb vezetői) részéről
- beszámoló sablonjának kialakítása
- kialakított sablon vezetői értékelése
- beszámoló készítésére vonatkozó felkérés megküldése a szervezeti egység részére a kitöltendő sablon és az adatszolgáltatásra vonatkozó határidők megjelölésével
- szervezeti egységen belül a beszámolási részfeladat teljesítésének leosztása a Főosztály munkatársai részére
- egyes pályázati kategóriákhoz tartozó adatszolgáltatások teljesítése
- a részteljesítések begyűjtése
- a részteljesítések kiértékelése, szükség szerinti korrekciója
- részteljesítések összesítése
- összesített beszámoló megküldése a Támogatási igazgatói (vagy a szervezet egyéb vezetői) részére

A beszámolási folyamat meghatározása során a beszámoló készítésére irányuló igény meghatározása, a kialakított sablon vezetői értékelése a Támogatási igazgató feladata. A sablon kialakításában a beszámoló tartalma szerint illetékes szakterület vezetője is részt vesz, pl. a heti jelentés sablonjának kialakításában a Támogatási főosztályvezető is közreműködött. Az egyes pályázati kategóriákhoz kapcsolódó adatszolgáltatások részteljesítésért a pályázati referensek, a beszámoló összességért a Támogatási főosztályvezető felelős.

7.2 Beszámolási naptár kialakítása

Általánosságban elmondható, hogy beszámolási naptár kialakítására csak részben került sor a Támogatási Főosztályon, beszámolási naptárnak nevezett dokumentum nincs, azonban a magas szintű szakmai tudás a beszámolási naptár hiányát ellensúlyozza. Ezáltal biztosított az egyes beszámoló típusok határidőre való teljesítése az információk, adatok előkészítésén, belső véleményezésén, egyeztetésén keresztül.

Az adatok előkészítése során a nagyobb időintervallumot átölelő időtartamra vonatkozó adatok előkészítése folyamatos, így ezen beszámolók elkészítésekor az arra szánt időráfordítás csökkenthető.

A negyedéves beszámoló kialakításának folyamata és ütemezése:

A negyedéves beszámoló elkészítésére negyedévenként kell sort keríteni, mely beszámoló elkészítéséért a Támogatási Főosztály vezetője felelős. A beszámoló elkészítésének első lépése a pályázati kategória felelőseitől (pályázati referensektől) történő adatbekérés, mely bekérés a gyakorlatban emlékeztető e-mail kiküldésével valósul meg a naptári negyedév lezárását megelőző 1-1,5 hétben. Az adatszolgáltatás teljesítésében a pályázati kategória felelősök adategyeztetési célból szorosan együttműködnek a Gazdasági Főosztály, Jogi Főosztály munkatársaival az utalási és lemondási, visszafizetési adatok, valamint a követeléskezelés és jogi rendezés alatt álló pályázatok adatai vonatkozásában. Az adategyeztetések lezárását, az adatok véglegesítését és a szöveges kiegészítés elkészítését követően kerül sor az Excel formátumú beszámoló megküldésére a Támogatási Főosztályvezető részére.

A Támogatási Főosztályvezető az egyes pályázati kategóriák adatait rögzítő, megkapott táblázatok adatait, a szöveges kiegészítéseket értékeli, szükség esetén annak korrigálását kéri a pályázati referensektől, a véglegesített beszámolókat egy dokumentumban összesíti. A dokumentum véglegesítését követően a negyedév lezárását követő 15 napon belül kerül megküldésre a Támogatási igazgató részére.

A Támogatási igazgató áttekinti a szolgáltatott adatokat, szöveges beszámolókat, meghozza a szükséges vezetői döntéseket, eseti jelleggel további kiegészítő információkat kér be, majd szükség szerint továbbítja azokat az illetékes szakterület vezetőihez, vagy a KIH elnökéhez.

7.3 Szervezeti keretek és felelősség meghatározása

A Támogatási Főosztályon készülő beszámolók tekintetében a beszámolók készítésének koordinálása a beszámoló típusától függően a Támogatási igazgatón, a főosztályvezetőn, illetve a gazdasági főosztályvezetőn, illetve munkatársaikon, asszisztenseiken keresztül valósul meg. A beszámolók eltérő tartalma következtében a koordináció egy szereplőhöz való rendelése nem kivitelezhető, azonban szervezeti egységenként ez a kritérium is teljesítésre kerül. A heti jelentés és a megállapodásokról szóló beszámoló koordinációja a Támogatási igazgató személyéhez köthető, míg a negyedéves jelentés, az önköltségszámítás, a gazdasági beszámoló koordinációja a gazdasági főosztályvezető feladatkörében, az intézményi beszámoló koordinációja az Elnöki Kabinet keretében kell, hogy megvalósuljon.

Mivel szervezeti egységenként egy személy felelős a koordinációért, ezért a beszámolókkal szemben általánosan elvárt egységes szemlélet, értelmezés biztosítható, valamint elkerülhető a párhuzamos adatszolgáltatás.

A Támogatási Főosztály hazai területén alkalmazott beszámoló típusok elkészítésének rendjét a 7. sz. melléklet tartalmazza. A negyedéves beszámoló elkészítésének folyamatát az alábbi ábra szemlélteti.

3. táblázat: Negyedéves beszámoló elkészítésének folyamata

Folyamatlépés megnevezése	Folyamatlépés felelőse	Folyamatlépés megvalósításban közreműködő megnevezése	Határidő
Negyedéves beszámolóhoz kapcsolódó adatbekérés	Támogatási Főosztályvezető	-	Naptári negyedév lezárását megelőző 1-1,5 hét
Negyedéves beszámoló adattartalmának, szöveges kiegészítésének összeállítása	Pályázati kategória felelősök	Gazdasági Főosztály, Jogi Főosztály munkatársai	Naptári negyedév utolsó napja
Negyedéves beszámoló adattartalmának, szöveges kiegészítésének értékelése, szükség szerinti korrekciója	Támogatási Főosztályvezető	Pályázati kategória felelősök	Naptári negyedévet követő 15. napig
Negyedéves beszámoló véglegesítése és megküldése a Támogatási igazgató részére	Támogatási Főosztályvezető	-	Naptári negyedévet követő 15. napig
Negyedéves beszámoló adattartalmának, szöveges kiegészítésének áttekintése, szükség szerint további információk bekérése	Támogatási igazgató	Támogatási Főosztályvezető (szükség esetén pályázati kategória felelősök bevonásával)	Naptári negyedévet követő 20. napig
Negyedéves beszámoló megküldése illetékes szakterület vezetőihez, vagy a KIH elnökéhez	Támogatási igazgató	-	Naptári negyedévet követő 20. napig

Az adatszolgáltatás teljesítésében a Támogatási Főosztály hazai területének munkatársai, a pályázati referensek működnek közre. Mivel a pályázati referensekhez nevesítetten tartoznak pályázati kategóriák, az adatszolgáltatás szakmai megfelelése maximálisan biztosítható. A beszámoló készítés során kért adatok többsége az EPER rendszerből kinyerhetőek, lekérdezhetőek, így az esetleges távollétek, szabadságok, betegségek esetén a helyettesítés zökkenőmentesen megvalósítható. A pályázati referensek tekinthetőek az adott pályázati kategóriákhoz kapcsolódóan az adatok felelőseinek, adatfelelősöknek, míg az elkészült összesített beszámoló adattartalmáért a Támogatási főosztályvezető felelős.

IV. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

	Észrevétel	Fejlesztési/korrektív javaslat	A javaslat minősítése*
1.	<p>A módszertan szerint a „szervezeti teljesítmény leegyszerűsítve a meghatározott időegységre vetített szervezeti célkitűzések elérésének hatékonyságával, eredményességével és gazdaságosságával azonosítható”. A módszertanból hiányoznak azon mutatószám típusok és mutatószámok létrehozásának módszertana, példái, melyek a hatékonyságot, eredményességet és gazdaságosságot mérnék. A módszertan írói jelzik, hogy általánosan alkalmazható módszertant kell alkotni, de a módszertan ebből a szempontból túl általános, nem történt meg olyan szinten sem az <i>alkalmazható</i> mutatószámok kibontása, hogy azok tesztelhetők lettek volna.</p>	<p>Alkalmazható teljesítmény mutatószámok részletesebb kibontása</p>	<p>Egyéb észrevétel</p>
2.	<p>A beszámoló információs tartalmának meghatározása körében (módszertan 3.1.2 pont) javasolt először felmérni a beszámoló szempontjából releváns folyamatokat/feladatokat, és ezt követően, ezen folyamatok tekintetében célszerű a beszámolási rendszer tartalmát, azaz az adatok/mutatók listáját kialakítani.</p>	<p>A módszertan 3.1.2.1 pontjának és 3.1.2.2 pontjának sorrendi felcserélése</p>	<p>Fejlesztési lehetőség</p>

V. A módszertanban bemutatott modellekhez (pl. CAF modellhez) kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

Tekintettel arra, hogy a módszertani útmutató (módszertan 1.2 pont, 9. oldal) mind a stratégiai iránymutatáson, mind a vezetői elhatározás alapján egyedileg kialakítandó teljesítmény mérési beszámolási rendszerek kidolgozásához kíván segítséget nyújtani, a munkacsoport első ülésén döntés született arról, hogy a munkacsoport a módszertannak a teljesítmény beszámolóra vonatkozó részeit teszteli, viszonyítási pontként nem az intézményi munkatervet használja. Ennek megfelelően a beszámoló sablon kidolgozása nem a módszertan 2. számú mellékletében bemutatott Intézményi munkaterv éves beszámolója sablon alapulvételével, hanem a tesztelés során szerzett tapasztalatok és információk alapján történt.

Mindemellett a módszertan 2. számú mellékletében szereplő Intézményi munkaterv éves beszámolójához készített sablonnal kapcsolatosan a munkacsoport javaslata, hogy érdemes lenne azt Excel formátumban elkészíteni. Ez megkönnyítené és gyorsítaná is a kitöltést és az összeállítást, valamint a grafikonok készítését. Egyszerre többen is dolgozhatnának rajta, a felhasználók számára pedig egyszerűbbé tenné az eredmények kiértékelését és az összehasonlítást.

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

1. A teljesítmény beszámoló hasznos eszközként funkcionálhat a HR területen, az adott területen dolgozó kollégák teljesítmény- illetve munkamotivációjának erősítésére, a szervezeti célok tudatosítására.

A szerzett tapasztalatok alapján a munkatársak - különösen a fiatalabb, vagy nemrég csatlakozott munkatársak - a vártnál többször nincsenek tudatában a szervezet vagy szervezeti egység fő célkitűzéseit és a szervezeti egység teljesítményére vonatkozó vezetői elvárásokat illetően. Munkába álláskor a vezetők az új kollégára vonatkozó személyes elvárásokat általában - bár sajnos ezt sem minden esetben - tisztázzák, de a szervezet célkitűzéséről, és arról, hogy a szervezeti egységtől, annak vezetőjétől mit várnak el teljesítményként, legtöbbször nem esik szó. Gyakran a vezetők, a régebb óta ott dolgozók olyan evidensnek tekintik, hogy emiatt nem kerül szóba, s nagy valószínűséggel kisebb-nagyobb személyes teljesítménnyel kapcsolatos konfliktus után válik mindenki számára világossá, milyen teljesítménykritériumok mentén ítélik meg a szervezetet, szervezeti egységet – s így az ott dolgozókat is. Ezt a folyamatot lehetne gyorsítani, ha a szervezeti teljesítményre vonatkozó mutatókat, a beszámoló információs tartalmát rendszeres időközönként bemutatnák és megbeszélnék a munkatársakkal.

Segítené a csapatmunkát és a motivációt, ha a vezetők időről-időre megvitátnák munkatársaikkal a célkitűzéseket, teljesítményre vonatkozó mutatószámokat – például

a munkaterv elkészítésekor (vagy beszámolási időszak elején). Nem csak azért, mert hasznos ötlettel szolgálhatnak a szervezeti teljesítmény bemutatására vagy mérésére vonatkozólag, hanem elsősorban azért, hogy tudatosítsák a munkatársakban a célokat és teljesítményelvárásokat, ami nagyon fontos az egyéni teljesítmény, motiváció növelése szempontjából.

2. A módszertan nagy figyelmet fordít a beszámoló összeállításának siker- és akadályozó tényezőire, ezért javasolt azok alapos számbavétele és áttanulmányozása. A módszertanban vázolt lépések pontos követése lehetővé teszi a megfelelő beszámoló elkészítését.
3. A módszertan 3.1.1 pontjában vázolt "Információs igények felmérése a szervezet különböző szintjein" lépésnél javasolt a kérdőívet és a vezetői interjút együttesen alkalmazni (ebben a sorrendben), hogy lehetőség legyen visszakerdezésre.

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az egyes beszámoló típusok jellemzői.....	12
2. táblázat: Intézményi beszámoló sablon (2012).....	18
3. táblázat: Negyedéves beszámoló elkészítésének folyamata.....	28

Melléletek

1. számú melléklet: Tesztelési ütemterv
2. számú melléklet: Vezetői interjúk összefoglalása
3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív
4. számú melléklet: Adatleltár – heti jelentés
5. számú melléklet: Adatleltár – negyedéves beszámoló
6. számú melléklet: Negyedéves beszámoló sablon
7. számú melléklet: Beszámolók elkészítési rendje