

TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

Teljesítménymenedzsment

beavatkozási területen

**a szervezeti célok meghatározására, valamint
a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának
támogatására készített módszertanhoz**

Tesztelő szervezet: KIM

2013. július 31.

Készítette: 1/B. számú 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 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program céljaival szoros összhangban indult ÁROP-1.2.18/A pályázat megvalósításához nyújt segítséget a Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan. A jelen módszertani segédlet fejezetein keresztül, a tartalom logikai sorrendjét követve láttuk el a feladatot.

A munkavégzés során együttműködve, összehangoltan végeztük a tesztelést. A módszertan véleményezését még a végleges változat előtt megtettük, a nehezen érthető részeket a fejlesztő munkacsoporttal és a külső szakértővel tisztáztuk. A „pályázat” gyakorlati megvalósítása során a feladat végrehajtásához, az előírt/ajánlott mellékletek kitöltéséhez szükség volt a módszertan vonatkozó részeinek újraolvasására, értelmezésére, megvitatására is. Ezen nyomtatványokat kitöltve a módszertanban megfogalmazott követelmények szerint lehet meghatározni azokat az indikátorokat, melyek a teljesítménymenedzsment és a vezetők részére eszközt biztosítanak a szervezeti teljesítmény méréséhez.

A tesztelés során figyelemmel voltunk a szervezeti célok megvalósulásáról készítendő szervezeti teljesítmény beszámolókra, mert véleményünk szerint **a 3/A. számú módszertanban** megfogalmazott fejlesztések bevezetése is szükséges a teljesítménymenedzsment eredményes megvalósításához.

Az intézmény **stratégia és munkatervének hiánya (felső vezetői döntés, iránymutatás nélkül)** megnehezíti a szervezeti teljesítmény-fejlesztési céltérkép elkészítését. A tesztelés időszakában éppen kialakítás alatt állt a KIM stratégiai és munkaterve, amely elengedhetetlen egy komplex rendszer bevezetésénél.

A célok különböző szintű és nézőpontú megfogalmazása összetett gondolkodást igényelt. A napi feladatainktól elrugaszkodva, külső szakember/felső vezető szemüvegén keresztül kellett áttekinteni a kijelölt tesztelési célhoz kapcsolódó intézményi feladatokat. A módszertanban található példa és a melléklet segített ezen feladatok megoldásában.

Miután a **tesztelő csoport tagjai homogén** (gazdasági terület munkatársai) közeget képeztek, ezáltal elsődlegesen Költségvetési nézőpontból vizsgáltuk az intézmény költségvetés-gazdálkodással kapcsolatos elvárásait, az intézmény rendeltetését.

Fontos kiemelni, hogy a **mutatószámkészlet** segédletként használandó, az Intézmény a mutatószámait saját feladatainak és céljainak megfelelően egyedileg alakítja ki.

A mutatók logikai összefüggését szemléltető és a teljesítménymutatók származtatása tábla kellő segítséget nyújt az intézmény által használt és kidolgozandó indikátorok rendszeréhez, továbbá tartalmazza mindazon meghatározásokat, amelyhez folyamatosan vissza lehet térni a kiválasztott teljesítmény-jellemzők kidolgozása során.

Nagyon hasznosnak bizonyult a mutatószámok bemutatására szolgáló tesztelési jegyzőkönyv, definíciós lap, fenntarthatósági intézkedési javaslat is. A listák kitöltésével nem csak a célt és a számítási módot kellett megfogalmazni, hanem azon problémakört is, amelyre létrehoztuk a mutatószámot, illetve át kellett gondolni a fenntarthatóságuk érdekében szükséges intézkedéseket. Célérték megfogalmazása ütközött nehézségbe, mivel a gazdasági területen jellemzően nem mérhetőek a végtermékek.

Összegezve, amennyiben a szervezet számára valóban fontos, hogy hozzájáruljon a fenntartható fejlődéshez, akkor szükség van olyan belső döntési mechanizmusokra, amelyek a szervezet tevékenységeket a cél felé terelik. A fenntarthatóság gondolatának meghatározó módon kell megjelennie a stratégiai és egyéb tervezési folyamatokban, a döntésekben, valamint a teljesítményértékelésben. A számviteli területnek fontos feladata van abban, hogy kiszolgálja az így jelentkező újfajta információs igényt.

II. Tesztelés adatai

II.1. Tesztelésben bevontak:

A tesztelést a munkacsoport tagjai végezték az átülő munkatárs iránymutatása mellett. Az intézményi állapotfelmérésben Kohut Balázs gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár úr nyújtott segítséget, közreműködött a kérdőív kitöltésében.

II.2. Tesztelés időtartama: 2013. május 08-tól július 31-ig

A munkafolyamatokat a tesztelési ütemterv szerint valósítottuk meg.

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

A tesztelés az ütemtervben meghatározott területen és terjedelemben valósult meg.

A tesztelést a KIM fejezeti kezelésű előirányzatok és KIM Igazgatás keretgazdálkodásának pénzügyi lebonyolítása tevékenységi körre folytattuk le.

A kiválasztott területen a módszertan minden elemét teszteltük az alábbiak szerint:

- a) Teljesítménymenedzsment állapotfelmérése, dokumentumok és információk összegyűjtése.
- b) Jelenleg mért mutatószámok, indikátorok összegyűjtése.
- c) A kiválasztott terület tevékenységlistájának összeállítása (a módszertanban szereplő SIPOC diagram alapján).
- d) A kijelölt területhez kapcsolódó stratégiai- és operatív célok felmérése, a célok vezetői egyeztetése, pontosítása (konkretizálása).
- e) A kijelölt célok szervezeti érintettségének meghatározása: intézményi célok lebontása szervezeti egységek szintjére, BSC alapján céltérkép.
- f) Mutatószámok kiválasztása, konkretizálása a módszertanban szereplő általánosan alkalmazható mutatók tábla alapján.

- g) Mutatószámok definiálása a módszertani sablon alapján.
- h) Lefedetlen területek feltérképezése, vezetői döntés függvényében mutatószámok kialakítása, hol nem mértek teljesítményt.
- i) Mutatószámok tesztelése a mutatószámokkal kapcsolatosan meghatározott követelmények figyelembe vételével és a módszertanban erre a célra készült sablon alapján.
- j) Fenntartási terv összeállítása.

II.4. *Kizárások*

Az intézmény egészére vonatkozóan nem lehetett a tesztelési időszakban minden információhoz hozzájutni (pl. az intézmény működését bemutató SIPOC diagramhoz szükséges adatok, a minisztériumban jelenleg alkalmazott mutatószámok), ezért ezekben az esetekben szervezeti egység szintjén, költségvetési nézőpontból készítettük el a táblákat, de a módszertan minden területe tesztelésre került.

III. **Tesztelési tapasztalatok összefoglalása**

1. Bevezető

A tesztelési feladatok elvégzésének célját a **Bevezető rész** egyértelműen megfogalmazza, mely szerint a fejlesztési projektek eredményes végrehajtásához a szervezeti célok és mutatószámok kidolgozásának folyamata elengedhetetlenül szükséges.

A módszertan segítséget nyújt a pályázó/tesztelő részére a Magyar Programban megfogalmazott stratégiai céloknak, intézményi stratégiai és operatív céloknak szervezeti egység szintjére történő lebontásához, a szervezeti egységek érintettségének meghatározásához.

A tesztelés során figyelemmel voltunk a szervezeti célok megvalósulásáról készítendő szervezeti teljesítmény beszámolókra (3/A. számú módszertan) – hogyan lehetne bemutatni, mit mutat az eredmény a vezetőknek – ezáltal meggyőződhattünk, hogy a két módszertan szorosan illeszkedik egymáshoz.

2. A szervezeti teljesítménymenedzsment a közigazgatásban

A fejezet választ ad azokra a kormányzati elvárásokra, amelyek indokolják a közigazgatási intézmények számára a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtésének érdekében a teljesítménymenedzsment alkalmazását. Kimondja azonban, hogy a közigazgatási rendszernek mely hiányosságait kell „feloldania” annak érdekében, hogy egy egységes és integrált alapokon nyugvó rendszer jöhessen létre. A módszertan kidolgozói felhívják a figyelmet, hogy a teljesítménymenedzsment túlmutat az egyének teljesítmény értékelésén, vagyis a szervezeti teljesítmény növelését szolgáló célok és teljesítmény-indikátorok nélkül

hatékony és komplex rendszer nem valósulhat meg. Ezért rendkívül fontos, hogy a pályázó intézmény a fejlesztés első szakaszát – a szervezeti célok és indikátorok kidolgozását – tekintse kiindulópontnak, valamint a módszertan lépéseit követve felülről lefelé haladva határozza meg a fejlesztésre kijelölt szervezeti célokat. Azonban a teljesítménymenedzsment eredményes kimeneteléhez a 2/A. és 3/A. számú módszertanban megfogalmazottak összehangolt fejlesztése is szükséges. A jelzett módszertanok kapcsolódási pontjait – kiemelten a mutatószámok képzésénél – vizsgáltuk a tesztelés során.

A mutatók logikai összefüggését szemléltető tábla kellő segítséget nyújt az intézmény által használt és kidolgozandó indikátorok rendszerezéséhez, szem előtt tartva a stratégiai és operatív célokat, továbbá az intézmény rendeltetése szerinti feladatok elvégzésében résztvevők szerepét.

A tesztelési feladatok elvégzése során talán az egyik legjelentősebb kihívás a teljesítmény mérésére alkalmas mutatószámok meghatározása volt, mivel a sokszínű mutatószám halmazból ki kellett választani a döntéshozatalhoz leginkább igazodó indikátor típusokat. A *teljesítménymutatók származtatása* tábla tartalmazta mindazon meghatározásokat, amelyhez folyamatosan vissza lehet térni a kiválasztott teljesítmény-jellemzők kidolgozása során. Természetesen minden fogalmi meghatározás átültetése a gyakorlatba – egyben – kreatív gondolkodást is igényel, hiszen egy komplex rendszer kialakításához el kell vonatkoztatni a jelenlegi működéstől.

A stratégiai és operatív szintű teljesítménymenedzsment fejezetben képet kapunk a stratégiai és operatív időhorizont főbb jellemzőiről, mint például az érintett célcsoportra, mutatószám típusokra, visszacsatolás rendszerességére vonatkozóan.

Az általunk képzett mutatószámok közül:

Stratégiai teljesítménymenedzsment célja – a kialakított mutatószámok összesített, feldolgozott információt tartalmaznak, jellemzően az intézmény felső vezetése részére szólnak.

Kapcsolódó indikátorok: teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint, hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest

Operatív teljesítménymenedzsment célok – a mutatószámok elemi információkat tartalmaznak, célja a részfeladatok meghatározása és azon megvalósulásának nyomon követése.

Kapcsolódó indikátorok: igazolt számlák pénzügyi teljesítése, visszautasított utalási tételek száma

Külön fejezet foglalkozik **a szervezeti teljesítmény célok és mutatók összerendelésének integrált módszerével**, amely kitekintést ad a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott, legelterjedtebb teljesítménymenedzsment eszköz, azaz a Balanced ScoreCard (BSC,

kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) nézőpontjainak, kérdésköreinek és mutatószám kapcsolódásainak bemutatására.

A BSC alapú módszertan szerint a tesztelési terület vonatkozásában a célok és a hozzájuk kapcsolódó mutatók konkretizálásának lépései:

Stratégia értelmezése	Célok konkretizálása	Mutatók kiválasztása	Elvárások	Intézkedések, akciók
Fejezeti kezelésű előirányzatok és KIM igazgatás keretgazdálkodás eredményességének javítása	<u>Költségvetési nézőpont:</u> Felügyelhető keret/előirányzat-gazdálkodás, maximális keret/előirányzat-felhasználás	Keret/előirányzat-lekötés/felhasználás	Egyenlő	Kifizetések átfutási idejének a csökkentése
	Hatékony feladatalapú tervezés	Hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest	A mutató 5 %-ponttal csökkenjen	Következő éveket terhelő kötelezettségvállalás összegének a csökkentése

Valamennyi nézőpontban kidolgozhatóak a fejlesztési célok, a mutatószámok, a célértékek és a szükséges intézkedések. Az elvárásokat összefoglaló (*Költségvetési-, Ügyfél és bizalmi-, Belső folyamatok-, Tanulás és fejlődés*) nézőpontok definiálása első olvasatra egyértelműnek tűnik, azonban a szervezeti érintettség meghatározásánál már láthattuk, hogy meghatározó szerepe van, mely nézőpontot tekintjük kiinduló pontnak. Miután a **tesztelő csoport tagjai homogén** (gazdasági terület munkatársai) közeget képeztek, ezáltal elsődlegesen Költségvetési nézőpontból vizsgáltuk az intézmény költségvetés-gazdálkodással kapcsolatos elvárásait, az intézmény rendeltetését. A tesztelő csoport összetétele rávilágított arra, hogy a teljesítménymenedzsment bevezetésénél rendkívül fontos valamennyi szakmai és funkcionális szervezeti egység bevonása a fejlesztési folyamatba, annak érdekében, hogy a kitűzött stratégiai célok megvalósuljanak.

3. A fejlesztés szabályozási környezete, igazodási pontjai

A módszertan logikai sorrendjét követve a fejlesztési folyamat (azaz az intézmények számára a célok és mutatószámok kijelölése) első, elengedhetetlen lépése a **szabályozási környezet** meghatározása. A stratégiai dokumentumok, jogszabályok, szervezeten belüli/közjogi szabályozó eszközök összegyűjtése egyrésztől egyszerű feladat volt, mivel a gazdasági terület napi működése során a vonatkozó szabályzatok betartását kíséri figyelemmel. Másrésztől viszont a tesztelés időszakában éppen **kidolgozás alatt állt a KIM stratégiai és munkaterve**, amely elengedhetetlen egy komplex rendszer bevezetésénél.

4. Fejlesztési folyamat fázisai

Elérkeztünk a tesztelési munka érdemi részéhez, a módszertan gyakorlati megvalósításához.

A fejlesztés indítása és előkészítése 1. fázison belül elsődlegesen az eredményes végrehajtáshoz szükséges feltételrendszert kellett megvizsgálni, azaz egy fejlesztési projektvezető kijelölésére volt szükség. A tesztelő csoport homogén összetétele miatt azonban a „vezető” szerepe esetünkben csak formális, hiszen a kijelölt személy az intézmény valamennyi adatához, beszámolóihoz hozzáféréssel nem rendelkezik, továbbá a teljesítménymenedzsment bevezetésére jelenleg, ebben a vonatkozásban nem került sor. A tesztelési munkafolyamat során azonban levonhattuk a következtetést, mely szerint a módszertanban megfogalmazott elvárásokat (képesítési követelmények, gyakorlat, kompetencia) feltétlen be kell tartani a pályázat eredményes megvalósítása érdekében.

Az első fázis második lépéseként általános *állapotfelmérést* készítettünk a gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár úr bevonásával, mely az intézményről – több esetben csak a gazdasági területről – egy átfogó helyzetképet vázol fel. Természetesen a kérdések számos esetben a gazdasági terület nézőpontjából relevánsak, mivel az útmutató szerint felállítandó munkacsoportnak a **költségvetés/gazdálkodás csak egy szűk támogató területe**. Kimondható, hogy rendkívül fontos a felső vezetés szerepe, a stratégiai célok meghatározása. (1.2. számú melléklet)

Harmadik lépésként a fejlesztés terjedelmének kijelölése a feladat, vagyis meghatározni, hogy az intézmény tevékenységi körének teljes, vagy egy jól meghatározott részének a fejlesztését hajtja végre a pályázó. A módszertanban felvázolt választási lehetőség – a költségvetés tervezés megalapozásához a számokon túl **teljesítményadatok** is kerüljenek **számbavételre** – tesztelése testhez álló feladat volt számunkra, továbbá biztosította a kapcsolódást a 3/B. számú munkacsoport munkatársaival, akiknek a beszámoló teljesítési adatai képezhetik az alapadatokat. A szervezeti teljesítménymutatók kidolgozásán túl szintén **könnyen tesztelhető** feladat a fejezeti előirányzatokhoz kapcsolódóan a felügyelet alá tartozó intézmények teljesítményének mérése és az összehasonlításuk érdekében meghatározott célok, mutatószámok. A módszertan a teljesítménymenedzsment terjedelmi dilemmái között említi - a 4/B. számú tesztelő csoporthoz kapcsolódó – egyéni szintű célok megjelenítését a szervezet teljesítménye szempontjából. A tesztelés során ennek hiányát nem érzékeltük.

A negyedik lépésben az útmutató a szabályozási dokumentumok összegyűjtésének fontosságára hívja fel figyelmet az előkészítés fázisában, mellyel kapcsolatban, a fentiekben már kifejtettük a tapasztalt hiányosságokat. (1.1. számú melléklet)

A minőségfejlesztésben bevezetett SIPOC diagram formájában javasolja az útmutató – ötödik lépésként - az intézményi szintű tevékenységlista elkészítését. A feladat végrehajtását csak szervezeti egység szinten tudtuk elkészíteni, az intézmény fő feladatairól, kapcsolatrendszeréről nem rendelkezünk kellő információval. (1.3. számú melléklet)

Szervezeti egység szintjén könnyű feladatnak tűnt a napi munkafolyamatokat átölelő tevékenységek, input/outputhatások és igazodási pontok, valamint átadó/fogadó szervezetek

összegyűjtése. Viszont beigazolódott, hogy rendkívül szerteágazó és széles terjedelmű (esetlegesen átláthatatlan) táblázat készíthető, abban az esetben, ha nem tartjuk magunkat a **fő tevékenységek** kijelöléséhez. Az adatok megjelenítése a táblázatban nem egyirányú kapcsolódást mutat az ellátott feladathoz, hanem minden oszlopban a címhez tartozó kiemelt szereplőket, dokumentumokat gyűjtöttük össze. A vizsgált tevékenységtábla sajátossága, hogy az átadó és fogadó szervezet oszlopainak tartalma szinte megegyezik, mivel a gazdasági terület körülhatárolt „ügyfélkapcsolattal” rendelkezik.

Az előkészítés szakaszának utolsó lépéseként összegyűjtöttük a költségvetés területén mért mutatókat. Évről évre a költségvetés keretszámai csökkenő tendenciát mutatnak, ezért a gazdasági területtel szemben fontos elvárás a rendelkezésre álló források figyelemmel kísérése, a szabad előirányzatok átcsoportosítása az új feladatok forrásigényének biztosítása érdekében. Az esetleges nehézséget a mért indikátor besorolása okozhatja indikátor típusonként, azonban ebben az esetben segítséget nyújt a mutatók definícióját meghatározó fejezet. A jelenleg mért indikátorokhoz az intézményi célok meghatározását csak később – a 2. számú mellékletek kitöltését követően – lehet elvégezni, tehát ehhez a melléklethez vissza kellett térni a munkafolyamat során. Néhány esetben a meghatározott indikátorok a kitűzött célok vonatkozásában nem relevánsak, azaz nem befolyásolják, nem határozzák meg a célok teljesülését.

A fázis során elvégzendő tevékenységek fejezetén belül első - a csoport részére talán a legnehezebb – feladat a fejlesztés kijelölt területén az intézményi szintű stratégiai és operatív **célok meghatározása (2. fázis)**. Az intézmény **stratégia és munkatervének hiánya (felső vezetői döntés, iránymutatás nélkül)** megnehezíti a szervezeti teljesítmény-fejlesztési céltérkép elkészítését. A tesztelés során a gazdasági terület egyik kiemelt rendeltetéséből indultunk ki, amely a fejezeti kezelésű előirányzatok és a KIM Igazgatás keretgazdálkodás eredményességének javítása intézményi célhoz köthető. A céltérkép **terjedelme** nagymértékben függ attól, hogy mely nézőpontot tekintjük kiindulópontnak. A munkacsoport összetétele miatt a költségvetési nézőpontból történő vizsgálatot tartottuk elődlegesnek és meghatározónak. Egyetértünk a módszertan azon megállapításával, mely szerint kiterjedt tevékenységi kört ellátó szervezet esetében a céltervezést szakterületi bontásban javasolt végrehajtani. A szakterületi bontásnál egyértelműen látható, hogy egy intézményi cél (pl. fizetési fegyelem javítása, hatékony feladatalapú tervezés) elérése érdekében milyen kapcsolódási pontok szükségesek az egyéb szervezeti egységekkel. Az említett cél eredményes kimenetelénél a gazdasági terület munkafolyamataiba történő beavatkozás, hatékonyság növelés nem elegendő. Tehát a célok is szétválaszthatóak, hogy egy adott területen történő beavatkozással megvalósítható a kijelölt cél vagy több terület/szervezeti egység tevékenységeinek átfogó vizsgálatával érhető el. Jelen tesztelés alkalmával a szakmai területek (keretgazdák) érintettségét nem vizsgáltuk.

Amennyiben az érintettség okán megfogalmazott tevékenységcsoport, feladat az intézményi célhoz való hozzájárulást jelentős mértékben befolyásolja, abban az esetben ezen feladat tekintetében készítettük el a szervezeti egység szintű céltérképet.

Az intézményi *cél* elérése érdekében *különböző nézőpontokból* vizsgáltuk a szervezeti egység szintű célokat, melyhez a 2.3 ábra nyújtott segítséget.

Költségvetési nézőpontból kiemelt cél a feladatok forrásigénye, prioritása szerinti keret/előirányzat kiosztás, mely szorosan kapcsolódik az ügyfél (keretgazda) céljaihoz, azaz a feladatainak ellátásához elegendő forrás biztosításához. Belső folyamatokat tekintve a hatékony feladatalapú tervezéshez elengedhetetlen az igények teljes körű felmérése, továbbá a munkatársak részéről a hosszú távú kötelezettségvállalás mérése.

A felügyelhető keret/előirányzat-gazdálkodásnál a kiosztott keret/előirányzat felhasználása, esetleges túllépése nemcsak a pénzügyi terület részére fontos mérőszám, hanem a keretgazda szempontjából is kiemelt jelentőségű, ezért a rendszeres adatszolgáltatást tűztük ki célként (mint ügyfél és bizalmi nézőpont). A munkatársak számára – tanulás és fejlődés nézőpontjából – a körlevelek készítése könnyen elérhető cél, amely hozzájárul a maximális keret/előirányzat-felhasználás visszacsatolásához.

Talán az egyik – pénzügyi területen túlmutató – legkézenfekvőbb cél a fizetési határidőben történő pénzügyi teljesítés, amely biztosítja ügyfél és bizalmi nézőpontból a szerződő partnerek elégettségét is. Továbbá a fizetési fegyelem javításánál elengedhetetlen célkitűzésnek láttuk, a számlák feldolgozási idejének csökkentését, valamint a munkafolyamatok megosztását/rotációját.

És talán nem utolsó sorban a szabályszerű/szabályos kötelezettségvállaláshoz megfogalmazható cél a kötelezettségvállalók/teljesítésigazolók kijelölése és eljárásrendek kidolgozása is.

A célok ilyen szintű és nézőpontú megfogalmazása összetett gondolkodást igényelt. A napi feladatainktól elrugaszkodva, külső szakember/felső vezető szemüvegén keresztül kellett áttekinteni a kijelölt tesztelési célhoz kapcsolódó intézményi feladatokat. A módszertanban található példa és a melléklet segített ezen feladat megoldásában.

Gyakorlati jellegére tekintettel számunkra a legizgalmasabb feladat volt **a teljesítményindikátorok kidolgozása és célokhoz rendelése (3. fázis tesztelése)** és a legtöbb (pozitív értelemben vett) vita forrása is egyben.

A gazdasági területen a jogszabályban előírt beszámoló-készítési kötelezettség, valamint a költségvetési gazdálkodáshoz kapcsolódó egyéb adatszolgáltatások miatt rendszeresen készítünk kimutatásokat, ezekből mutatószámokat, indikátorokat külső partnerek és a felső vezetés részére. Tesztelési célként választott témában is a legfontosabb, a döntést legjobban befolyásoló indikátorokat már rendszeresen készítjük, a főosztályok munkafolyamatában beépült.

Fentiekre tekintettel nem minden esetben sikerült az előzetesen definiált mutatószámokat tesztelni, a kitűzött célhoz hozzákapcsolni.

Mivel a 3/B. számú tesztelési munkacsoport (a szervezeti célok megvalósításáról készítendő szervezeti teljesítmény beszámoló, jelentések kidolgozása) az általunk meghatározott/kidolgozott indikátorok és célok felhasználásával készíti el saját módszertanuk tesztelését, ezért rendszeresen egyeztettünk a munkacsoporttal a tesztelési jegyzőkönyv felvételekor (adatok rendelkezésre állnak-e, hogy képzeltük el a beszámolást stb.).

Az előirányzat/keretgazdálkodás hatékonyabbá tétele érdekében képeztünk 4 olyan – jelenleg nem mért – mutatószámot, amely a gazdasági terület érdekein túl nyúló, intézményi szinten is kiemelt célhoz kapcsolódhat (hatékony feladatalapú tervezés, fizetési fegyelem javítása, szabályszerű/szabályos kötelezettségvállalás, keret/előirányzat-lekötés). A képzett mutatószámok eltérő indikátor csoportba tartoznak.

Nagyon hasznosnak bizonyult a mutatószámok bemutatására szolgáló tesztelési jegyzőkönyv, definíciós lap, fenntarthatósági intézkedési javaslat. A listák kitöltésével nem csak a célt és a számítási módot kellett megfogalmazni, hanem azon problémakört is, amelyre létrehoztuk a mutatószámot, illetve át kellett gondolni a fenntarthatóságuk érdekében szükséges intézkedéseket. Célérték megfogalmazása esetenként nehézségbe ütközött, mivel a gazdasági területen jellemzően nem mérhetőek a végtermékek.

- ***Teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint***

Jelenleg a számviteli adatokból kinyerhetőek az eredeti/módosított előirányzathoz viszonyított %-os teljesítési adatok (jelenleg mért mutatószám), azonban a hatékony feladatalapú tervezéshez, a szabályszerű/szabályos kötelezettségvállaláshoz, keret/előirányzat-lekötéshez elengedhetetlen megvizsgálni, hogy milyen típusú költségek/bevételek merülnek fel és milyen megoszlásban az összes kiadáson/bevételen belül. A költségvetési-gazdálkodási mutató megfelel valamennyi, az indikátorral szemben támasztott kritériumnak. Előnye, hogy a jelenlegi adatforrásból jelentős munkaidő-ráfordítás nélkül lekérdezhető. A mutató megbízhatóságának feltétele a szabályszerű könyvvizelés, ezért célszerű a mutatószámok lekérdezését (célértékét) a zárási időszakokhoz igazítani (amelynek vizsgálatát a 3/B. számú tesztelő csoport végzi). Fenti követelmények alapján – amelynek mérése rendkívül nehéz és időigényes - egyéni TÉR mutatószámot nem rendeltünk az indikátorhoz, azonban a 2/A. számú módszertan alapján megállapítható az egyéni cél kijelölésének feltételrendszere.

- ***Hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest***

Kiemelt jogszabályi előírás az éven túli kötelezettségvállalások fejezeti szinten történő vizsgálata. Szintén a hatékony feladatalapú tervezés szervezeti célhoz köthető, azonban hatásokat jellemző mutatónak minősül. Valamennyi szervezeti egység érdeke, hogy a tárgyévben kiosztható – napi működést biztosító –

keretek/előirányzatok nagysága minél magasabb legyen, azonban az éves költségvetés összegéből az éven túli kötelezettségvállalásokkal csökkentett összeg használható csak fel ilyen célra. Véleményünk szerint a felső vezetés részére elengedhetetlen információ a rugalmas – feladatokhoz igazodó – forrásátcsoportosítás lehetőségének megteremtése.

- ***Igazolt számlák pénzügyi teljesítése***

Fizetési fegyelem javítását szolgáló intézményi cél lehet az átfutási időt jellemző mutatószám, amely napokban mérhető. A mutatószám mérésének egyik fő indoka, hogy a tartozásállomány figyelemmel kísérése a központi költségvetés szempontjából is elengedhetetlen feladat. A mutatószám célértékének elérése (fizetési határidő betartása) azonban a kapcsolódó szervezeti egységek tevékenységének felülvizsgálata nélkül nem megvalósítható. A mutatószám fenntarthatóságának egyik feltétele a gazdasági területen a folyamatos intézkedés végrehajtása (kifizetési dokumentumok napi feldolgozási folyamatának fizetési határidőhöz történő igazítása).

- ***Visszautasított utalási tételek száma***

Az előző mutatóhoz – célt, problémakört tekintve - szorosan kapcsolódik, azonban időben nem értelmezhető. Egyéni TÉR mutató kapcsolható, mivel konkrétan mérhető a darabszámban megadott visszautasított tételek száma. Fenntarthatóságát a hatékony munkafolyamatba épített ellenőrzés biztosíthatja.

Az előirányzatok felhasználásának eredményességét befolyásoló mutatószámok:

- ***Meghiúsult tételek aránya elnevezésű mutató***

Eredményességet jellemző mutató, mely értékének ismeretében javíthatjuk a maximális keret/előirányzat-felhasználást, illetve az optimális keret/előirányzat-gazdálkodást. A %-ban kifejezhető mutatószám megmutatja adott időszak – 1 év – alatt meghiúsult tételek számát. E mutatószám mérésének, használatának célja a keret/előirányzat-felhasználás „tökéletesítése”. A jelenlegi nyilvántartásokból az indikátor leképezhető, alkalmazásához többlet-eszköz igény nem szükséges. A meghiúsult tételek összege a maradvány-kimutatás során befizetési kötelezettséget jelent, mely a tárca számára fel nem használt összeg és így „elvesztett” keret értékét növeli.

- ***Utaláskérő dokumentum megérkezésétől az utalásig számított átfutási idő***

Átfutási időt jellemző mutató, melyhez kapcsolódó intézményi cél a fizetési fegyelem javítása. A mutatószám célértékének eléréséhez a szervezeti egység – ezen belül a munkatársak – tevékenységének felülvizsgálata szükséges, mellyel a fizetési fegyelem javítható. A napokban mérhető indikátor szintén nem igényel többlet eszközigényt, viszont szükséges a napi munkafolyamatba történő beillesztése a mérhetőség megvalósítása érdekében. A mutató fontossága abban mutatkozik meg, hogy a

szervezeti egység részére megérkezett utaláskérő dokumentum mennyi idő alatt jut el abba a fázisba, hogy az utalás megvalósuljon. Ez nyilván fontos a szerződött fél számára, de a szervezeti egység vezetője számára is információval bír, mivel minél hosszabb ez az időintervallum, annál valószínűbb, hogy a munkatársak leterheltsége, a munkafolyamatok/munkafázisok szétbontása okozhatja a késedelmes teljesítést. A szervezeti és intézményi cél megvalósulása, javítása szintén mindkét fél közös érdeke.

- ***Rendelkezésre állási díj nagysága***

Hatékonyt jellemző mutató, melyhez kapcsolódó intézményi cél a fizetési fegyelem javítása. Ez a forintban mérhető indikátor nem igényel többlet eszközigényt, viszont a napi munkafolyamatba történő beillesztése csökkentheti a Magyar Államkincstár által a fejezetre terhelt rendelkezésre állási díjat. Ez az összeg költségként jelentkezik, így az egyes fejezeti kezelésű előirányzatok keretét terheli. A tervezés során az összeg nem kalkulálható, így felmerülése az éves keret/előirányzat-gazdálkodásban jelentős problémát okozhat. Cél a mutató értékének csökkentése, annak érdekében, hogy a felszabadult keretet a tárca tevékenységének megfelelően tudja felhasználni.

A mutatószámok képzése során olyan teljesítményindikátorokat szerettünk volna képezni, melyek az intézményi és szervezeti cél megvalósulását mérő, bemutató mutatók lehetnek. A megfogalmazott mutatókhoz néhány esetben nem tudtunk releváns kitűzött célt megfogalmazni, néhányszor viszont nem volt mérhető az indikátor az adatforrás hiánya miatt.

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a tesztelt intézményi célkitűzés méréséhez rendelkezésre álló legfontosabb indikátorokat:

ÖSSZESÍTŐ

az intézményi célkitűzések méréséhez rendelkezésre álló legfontosabb indikátorokról

Intézményi cél: Fejezeti kezelésű előirányzatok és KIM Igazgatás keretgazdálkodás eredményességének javítása

Indikátor neve	Intézményi alcél	Kapcsolódó szervezeti egység cél	Eddig mért?	Számítás módja
Beszámoló (előirányzatok %-os teljesítése)	1.2. Felügyelhető keret/előirányzat-gazdálkodás, maximális keret/előirányzat-felhasználás	Kiosztott keret/előirányzat szerinti kötelezettségvállalás	igen	$\frac{\text{Teljesítés összege}}{\text{előirányzat/keret összege}} * 100$
Keret/előirányzat-lekötés, keret/előirányzat-felhasználás	1.2. Felügyelhető keret/előirányzat-gazdálkodás, maximális keret/előirányzat-felhasználás	Kiosztott keret/előirányzat szerinti kötelezettségvállalás	igen	Kiosztott keret/előirányzat összege – keretre/előirányzatra vállalt kötelezettség összege
Teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint	3.1. Szabályszerű, szabályos kötelezettségvállalás, keret/előirányzat-lekötés	A törvények, belső szabályzatok szerinti kötelezettségvállalás, keret/előirányzat-kiosztás	nem	$\frac{\text{A beszámolás időpontjában a kiemelt előirányzatonkénti teljesítés}}{\text{összes kiadás (bevétel)}} * 100$
Hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest	1.1. Hatékony feladatalapú tervezés	Feladatok forrásigénye, prioritása szerinti keret/előirányzat kiosztás	nem	$\frac{\text{Évenkénti hosszú távú kötelezettségvállalások összege}}{\text{kiemelt előirányzatonként eredeti előirányzat kiemelt előirányzatonként}} * 100$
Meghiúsult tételek aránya	1.2. Felügyelhető keret/előirányzat-gazdálkodás, maximális keret/előirányzat-felhasználás	Feladatok forrásigénye, prioritása szerinti keret/előirányzat kiosztás	nem	$\frac{\text{Meghiúsult kötelezettségvállalás (Ft)}}{\text{tárgyévi előirányzat/keret (Ft)}} * 100$
Igazolt számlák pénzügyi teljesítése	2.1. Fizetési fegyelem javítása	Fizetési határidőben történő pénzügyi teljesítés	nem	Kifizetés (terhelés) dátuma – teljesítésigazolás dátuma



5. Fejlesztési folyamat ütemezése

A fejlesztés erőforrás-, és időtervének kidolgozásához nyújt segítséget a fejezetben található ábra. Véleményünk szerint az átfutási időt nagymértékben befolyásolja az intézmény nagysága, a vezetői szintű jóváhagyás (szervezeti célok, valamint a mutatószámok elfogadásának) időigénye, a fejlesztésbe bevont területek száma. Azonban a tesztelési feladataink időszükséglete alapján megállapítható, hogy az eredményes kimenet érdekében szükséges a 6 hónap átfutási idő.

6. Informatikai támogatás követelményei

Az adminisztrációs terhek csökkentése, a mutatószámrendszer optimális működtetésének feltétele az adatok/információk feldolgozásának és bemutatásának automatizálása. A gazdasági terület által használt integrált rendszerből lekérdezett adatok – a mutatószámok létrehozása érdekében – egyszerű matematikai művelettel Excel táblában már megjeleníthetők. Természetesen a vezetői igény megfogalmazását követően meg kell vizsgálni, hogy szükséges-e a rendszer fejlesztése, újra paraméterezése annak érdekében, hogy elkerüljük az Excel táblák sokaságának „gyártását”. A tesztelő csoport által képzett mutatószámok informatikai támogatottsága biztosított, vagy bizonyos paraméterek/szűrési feltételek beállításával megvalósítható.

A 3/B. számú tesztelő csoport kiemelt feladata a felsővezetői döntés, beavatkozás érdekében áttekinthető, az egymáshoz kapcsolódó szervezeti egységek adatainál a halmozódást kiszűrő, viszonylag rövid terjedelmű jelentés formátum elkészítése (hatékony információs rendszer működtetése IT felülettel).

7. A módszertan eredményes alkalmazását segítő feltételek, sikertényezők és buktatók

A módszertan ezen fejezetében megfogalmazott *sikertényezők* közül kiemelnénk – különösen a szervezeti célok meghatározásában – a vezetői közreműködés és támogatás szükségességét, amely egyben *buktatója* is lehet a fejlesztés eredményes kimenetelének.

IV. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

	Észrevétel	Fejlesztési/korrektív javaslat	A javaslat minősítése*
1.	A jelenleg mért indikátorok (1.4. tábla) összefoglaló táblázatban az indikátorhoz kapcsolódó intézményi célok meghatározása oszlopot a mutatók összegyűjtésekor még nem lehet kitölteni, mert a célok kijelölése, meghatározása csak a következő munkafolyamatban történik.	Javasoljuk a táblázathoz megjegyzésben jelölni, hogy az intézményi célok meghatározása oszlop kitöltéséhez a 2. szakasz végrehajtása után vissza kell térni.	Fejlesztési lehetőség
2.	Fontos kiemelni, hogy a mutatószámkészlet segédletként használandó, az Intézmény a mutatószámait saját feladatainak és céljainak megfelelően egyedileg alakítja ki.	Javasoljuk az előfejet kiegészíteni „ segédletként használandó ” szöveggel.	Fejlesztési lehetőség
3.	A SIPOC diagram intézményi szintű kitöltése nehéz feladat.	Javasoljuk a táblázat szervezeti egységenkénti kitöltését is.	Fejlesztési lehetőség
4.	A teljesítményindikátorok kidolgozása és célokhoz rendelése feladat esetében kitöltött adatlapok (3.1-4.1. mellékletek) sorai sok esetben ismétlődnek.	Javasoljuk leegyszerűsíteni a táblázatokat.	Egyéb észrevétel

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

A pályázat sikeres megvalósításához a módszertanban megfogalmazott feltételrendszer biztosítása – ezen belül a szakmai koordinátor kijelölése – szükséges. Az intézmény felsővezetői támogatása, stratégiai és munkatervből levezethető fejlesztési terület kijelölése, a szervezeti érintettség meghatározása a legfontosabb feladat a megfelelő indikátorok megalkotásához, a kívánt célkitűzés eléréséhez.

Mellékletek jegyzéke

1.1. melléklet:	Állapotfelmérés során vizsgálandó dokumentumok köre.....	17
1.2. melléklet:	Állapot felmérő kérdéssor.....	19
1.3. melléklet:	Intézményi tevékenységtábla (SIPOC diagram).....	24
1.4. melléklet:	Jelenleg mért indikátorok.....	26
2. melléklet:	Intézményi és szervezeti céltérkép.....	28
3.1. melléklet:	Teljesítési adatok megoszlása kiemelt előirányzatok szerint mutatószám definíciós lap.....	36
3.2. melléklet:	Igazolt számlák pénzügyi teljesítése mutatószám definíciós lap.....	42
3.3. melléklet:	Hosszú távú kötelezettségvállalások aránya az eredeti előirányzathoz képest mutatószám definíciós lap.....	48
3.4. melléklet:	Visszautasított utalási tételek száma mutatószám definíciós lap.....	54
3.5. melléklet:	Rendelkezésre állási díj nagysága mutatószám definíciós lap.....	60
3.6. melléklet:	Utaláskérő dokumentum megérkezésétől számított átfutási idő mutatószám definíciós lap.....	66
3.7. melléklet:	Meghiúsult tételek aránya mutatószám definíciós lap.....	72
4.1. melléklet:	Jogsabály véleményezésre fordított idő - nem mérhető mutatószám definíciós lap.....	78
4.2. melléklet:	Ügyfél elégedettség - nem mérhető mutatószám definíciós lap.....	81