

**ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0044**

**Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Projekt  
Irodájának szervezetfejlesztése**

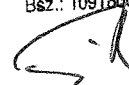
**Folyamatoptimalizálás**

**Budapest, 2014. június**



**TervBázis Kft**  
Cg. 10-09-034218  
Asz.: 14202126-2-10

3200 Gyöngyös, Kossuth L. u. 16/3.  
Bsz.: 10918004-00000057-01250000



## Tartalomjegyzék

1; Bevezetés.....	3
2; Folyamatoptimalizálási modell célja.....	4
3; Helyzetelemzés megállapításai .....	6
4; Tervezés, szervezetfejlesztési javaslatok kidolgozása.....	9
5; Folyamatfejlesztési módszer.....	10
6; Fejlesztési javaslat, folyamatleírás.....	14
7; Bevezetési akcióterv.....	18
8; Hatásvizsgálati lap kidolgozása.....	19
9; Monitoring kialakítása.....	21
10; Mutatószám típusok és azok kidolgozása.....	24
11; Monitoring szervezeti keret.....	26
12; Teljesítménymutatók, célértékek.....	27
13; Vezetőség szerepe.....	28
14; Dokumentumkezelési Szabályzat követelményei.....	29
15; Közbeszerzési szabályzat követelményei.....	32
16; Új lehetőségek bevezetésének lépései.....	35
17; Folyamatoptimalizálás során alkalmazott módszerek.....	38

## 1; Bevezetés

Az ÁROP-1.2.18/A-2013 kódszámú, „Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Projekt Irodájának Szervezetfejlesztése” pályázat az Országos Vízügyi Főigazgatóság szervezete részére szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési tanácsadási munkák el-készíttetésére biztosít Európai Unió forrást. A pályázati forrásból elnyert támogatásból finanszírozott szervezetfejlesztés keretében az alábbiak megvalósítása kerül sor a projekt időtartama alatt:

- projektmenedzsmenti feladatok ellátása (menedzser, pénzügyi vezető, szakmai vezető)
- VIR Vállalat Irányítási szoftver bevezetése, betanítása
- teljesítménymenedzsment
- tudásmegosztás
- Workshop
- változásmenedzsment
- CAF önértékelési modell összeállítása
- Folyamatoptimalizálási modell készítés
- Célfá
- Projekt Optimalizálási modell
- ÚSZT Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei c. 3 dokumentum III. sz. csomagjának alkalmazása
- 2 napos csapatépítő tréning
- Esélyegyenlőségi Terv
- BPR folyamat lebonyolítása
- egyéni teljesítményindikátorok meghatározása
- 27 fő képzése

A pályázati dokumentáció szerint: minimum két funkcionális folyamat felmérése és egyszerűsítése a cél: a szervezet 2, a mindennapi munkában jelenlévő folyamat optimalizálását tűzte ki célul, ezek a közbeszerzés, illetve a dokumentálás folyamata. A keletkező dokumentum tartalmazza a folyamatok jelenlegi helyzetfeltárását, megállapítja az erősségeket és gyengeségeket, majd javaslatot tesz azok tökéletesítésére. A tevékenység megvalósítása külső szolgáltatás igénybe vételével történik.

Ezen célnak megfelelően jelen dokumentum tartalmazza

- a jelenlegi közbeszerzési eljárás szabályozásáról készült dokumentációt

- a jelenlegi dokumentumkezelési szabályzatot
- fejlesztési javaslat
- módosítási javaslat

## 2; Folyamatoptimalizálási modell célja

A folyamatoptimalizálási modell fejlesztési módszertanának céljait két fő csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoport az **általános, felsőbb rendű célokat** tartalmazza, a másik csoport a módszertan alkalmazásával összefüggő, **konkrétan definiálható, egyértelmű, mérhető célokat** jelenti.

Olyan stratégiai illetve programszintű célok is ide tartoznak, amelyek elérése nem kizárólag ezen módszertan, hanem a teljes projekt kapcsán, és általában a közigazgatás-fejlesztés stratégiája által kerültek meghatározásra.

Azt a **hatékonyságot**, amelynek növelése érdekében a folyamatoptimalizálási modell kidolgozása szükséges, a Magyar Program **hat elemre** bontja:

- eredményes;
- gazdaságos;
- hatásos;
- biztonságos (rugalmas);
- felügyelhető;
- alkalmazkodó (fejlődő).

A folyamatoptimalizálási modell fő célja olyan megoldások, eszközök megfogalmazása amelyek alkalmazása révén az optimalizálásra kiválasztott folyamatok végrehajtásának hatékonysága növekedhet, ezzel a közigazgatás működése javul. Ilyenek például a következők:

- **Gyakorlatias és jól alkalmazható módszertan**

Ahhoz, hogy egy jól alkalmazható, gyakorlatias módszert kapjunk, egyszerű felépítésre, konkrét eszközökre, javaslatokra van szükség, valamint jó gyakorlatokra. Ahhoz, hogy hosszú távon is hatékony legyen a tevékenységünk, szükség van a folyamatos monitorozásra, ellenőrzésre. Ezen módszertan révén lehetőségünk lesz a visszacsatolási lehetőségek mérésére is

Segítségképpen a módszertan megjelöli azokat az elemeket, eszközöket, melyek alkalmazása kapcsán külső támogatás igénybevétele javasolt.

- **Egységesen alkalmazható módszertan**

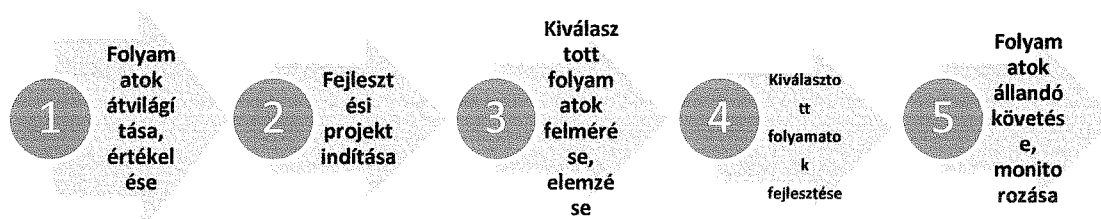
Ennél a módszernél fontos figyelembe venni a szervezet jellegzetességeit, de a célok között megtalálható a széles körű alkalmazhatóság is. Ezen tevékenység érdekében a Folyamatoptimalizálás módszertanába olyan, jogszabályok által meghatározott funkcionális folyamatok kerültek, melyek használata általánosnak mondható.

**Alkalmazandó legfontosabb jogszabályok a funkcionális folyamatok szempontjából:**

- A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény ;
- A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát veszítő szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;
- Egyes vagyonyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló 2007. évi CLII. törvény;
- A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvény;
- Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény;
- A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III.7.) Korm. rendelet;

- közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;
- A közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet;
- Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.);
- A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény;
- Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény;
- A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény

A folyamat optimalizálási módszertan fázisait, illetve az egyes fázisok keretében végrehajtandó főbb tevékenységeket az alábbi ábra mutatja:



### 3; Helyzetelemzés megállapításai

A projektben a Helyzetelemzés részeként megvizsgáltuk a jelenlegi folyamatokat.

#### Dokumentumkezelés jelenleg:

Az Országos Vízügyi Igazgatóság jelenleg a Lotus Domino programot használja a dokumentumok kezelése, nyilvántartása területén.

Amit erről a rendszerről tudni szükséges:

#### *Alapfunkciói*

- Nyilvántartó rendszer: általános iktatási és ügykezelési funkciók, elektronikus dokumentumok (szkennelt, Office, stb) tárolására.
- Munkafolyamat-támogató rendszer: az ügy követése a keletkezésétől a lezárásáig.

#### *Ügy típusok*

- **Ügyirat:** A céggel kapcsolatos fajsúlyosabb ügyek kerülnek ügyiratba (alapító dokumentumok, szerződések, stb), soros elintézés, hosszabb megőrzési idő, vagy akár nem is selejtezhetőek.
- **Ügydarabok:** Mindenféle érkező vagy kimenő levél, fax, újság, meghívó, számla, stb. kerül ügydarabba, párhuzamos elintézés, rövidebb megőrzési idő, vagy akár megőrzés nélküliek.

### *Funkciók*

- Automatikus iktatószám generálás;
- Irrattári tételszámok alapján megőrzési idő automatikus számítása;
- Hierarchikus dokumentum megjelenítés, az ügy és a vele kapcsolatos válasz, elintézés és egyéb dokumentumok egy helyen található;
- Bejövő ügyek szignálása egy vagy több szervezetnek;
- Az ügygel kapcsolatos vezetői megbeszélések nyilvántartása;
- Támogatja a szervezeti egységek közötti kommunikációt, az átadás-átvétel automatikusan naplózásra kerül;
- Az egyes szervezeti egységek egymástól földrajzilag távol eső helyeken is lehetnek, mobil (szerverkapcsolat nélküli) használat lehetősége;
- Az iratnyilvántartás valamennyi adatának gyors és hatékony lekérdezése, a csatolt dokumentumokban tartalmi

Ügyirat-köpeny, átadókönyv, stb. nyomtatási lehetősége; visszakeresési lehetőség;

- Speciális visszakeresések (határidők, felelősök, stb) egy kattintásra;
- Jogosulatlan adathozzáférés és adatbevitel kizárva, mindenki a szerepkörének megfelelő megtekintési és szerkesztési jogosultságokkal rendelkezik;
- Kapcsolat más rendszerekkel
- Céges telefonkönyvvel való kapcsolat
- Levelezőrendszerrel való kapcsolat
- Teljes szöveges keresés

### *Plusz rendszer funkciók:*

- Archiválás, digitális aláírás és időpecsét szolgáltatás
- Böngésző elérése

#### Dokumentumkezelés szabályozása során elérendő célok:

- A tartalmak, dokumentumok legyenek rendszerezettek, biztonságosan tárolhatóak, elérésük legyen gyorsabb, egyszerűbb
- Költségcsökkentés elérése az információk létrehozásának, elérésének, sokszorozásának, szétosztásának tekintetében
- A papír alapú tranzakciók arányának csökkenése
- Megfelelő jogosultságkezelés kidolgozása az iratkezeléshez kapcsolódó biztonsági hézagok megszüntetése
- Az ügyintézés folyamata legyen áttekinthető, követhető
- A határidőcsúszások valamint a hibalehetőségek minimálisra csökkenjenek, a munkafolyamatok követhetősége magasabb ügyféllojalitást, illetve hatékonyabb ügyintézacst eredményezzen
- Ne vesszenek el iratok
- Szűnjenek meg a többszörösen előállított tartalmak.

A projekt során bevezetésre kerülő Vállalat Irányítási Rendszer alkalmazásá válik a dokumentumkezelésre is. A rendszerrel szemben támasztott követelmények:

8

- rugalmasan alakítható kezelői felület és funkcionalitás álljon rendelkezésre,
- A rendszerben korlátlan mennyiségű és beállítású adatbázis legyen létrehozható,
- Csoportmunka funkciók támogatása, pl. integrált azonnali üzenetküldés (instant messaging) és jelenlétérzékelés funkcióval,
- Rendszerbe integrált funkciók (OCR, vonalkód, szkennelés, postázás-támogatás, stb.) a könnyebb kezelhetőségért,
- Kényelmi funkciók: körfax, kör-e-mail, körlevél kezelése, boríték- és etikettnyomtatás, dokumentumsablonok használata, stb.

A jelenleg érvényben lévő dokumentumkezelés nem ad megoldást a következőkre, így ezek kiküszöbölése is fontos feladat:

- pénzügyi jóváhagyás támogatása,

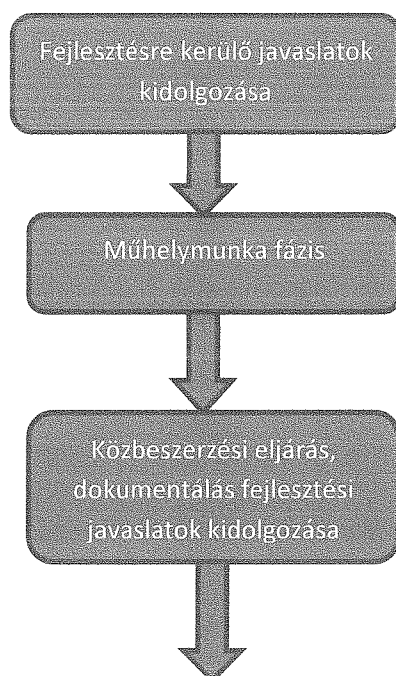


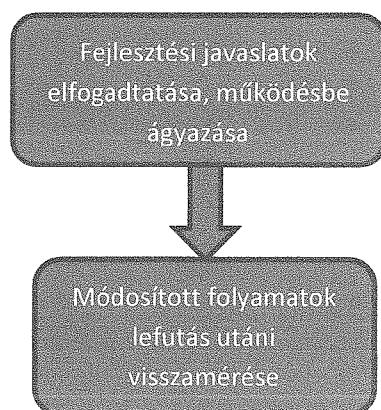
- szerződés nyilvántartás,
- minőségirányítási dokumentációk nyilvántartása,
- értékesítési és marketing feladatok támogatása,
- pályázatkezelés,
- tanúsítványkészítés és nyilvántartás,
- projektkezelés,
- személyzeti nyilvántartás,
- határozatok tára,
- igénylések nyilvántartása,
- illetve munkafolyamat menedzsment kialakítása hiányzik.

#### 4; Tervezés, szervezetfejlesztési javaslatok kidolgozása

Jelen fázis célja, hogy koncepcionális javaslat formájában megoldásokat találjunk a helyzetfelmérés és elemzés fázisban beazonosított problémákra. Dokumentum elemzés segítségével azonosítottuk a folyamatban lévő gátló, valamint akadályozó tényezőket melyek kiiktatására törekszünk a folyamat során. A fázis végére elkészülő folyamatfejlesztési javaslat meghatározza a megvalósítás módját.

A folyamatfejlesztés további menetét az alábbi ábra szemlélteti:





Az optimalizálási valamint módosítási javaslatok kidolgozása során az alábbi módszereket, alapelveket céloztuk meg

1. A folyamatban megtalálható duplikációk, párhuzamos tevékenységek valamint redundanciák csökkentése, kizárása
2. Mindkét folyamatban az egyszerűsítést és sztenderdizálást tűztük ki célul
3. Az adminisztrációs terhek csökkentése valamint a tevékenységek átfutási idejének redukálása is kiemelt célként fogalmazódott meg
4. uniós és hazai jogszabályoknak történő megfelelés, e mellett pedig a költséghaszon elv figyelembe vétele
5. A szervezeti egységek, illetve a folyamaton belüli tevékenysége, ezek szereplői közötti feladat- és információ-átadások számának a magas szintű racionalizálása
6. A folyamatok kialakítása során a folyamatokban jelenlévő manualitás azonosítása és a lehetőségeket figyelembe véve ezek csökkentetése

## 5; Folyamatfejlesztési módszer

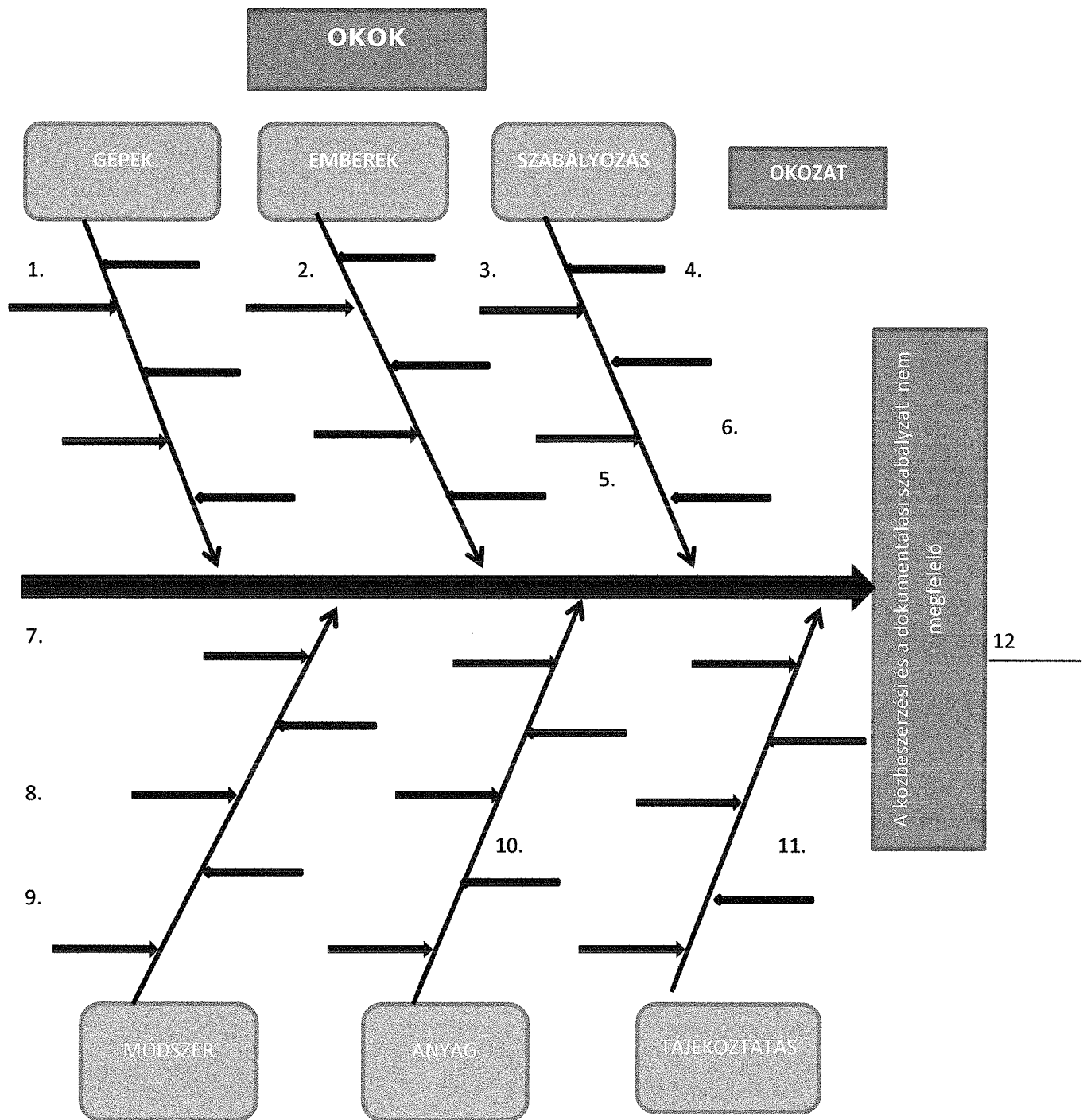
A fejlesztési módszertan kidolgozása során halszálkaábra segítségével végeztük vizsgálatokat. Az eszköz a nevét a feltalálójáról, Dr. Kaora Ishikawa, japán minőségellenőr statisztikusról kapta. Ezzel az eszközzel a vizsgálat során az oknak az okozattól való elkülönítését valósíthatjuk meg. (Azért hívják „halszálkaábrának”, mert az ábra egy hal csontvázára emlékeztet.)

A halszállaábra módszer alkalmazása azokban az esetekben a leginkább megfelelő, mikor a problémamegoldás folyamán sok befolyásoló ok merülhet fel. Ezzel a vizsgálattal a probléma megfelelően elemezhető, átlátható minden szempontból. Használata során a problémát létrehozó valóságos okok tárhatóak fel. A módszer ennek érdekében jól láthatóan különválasztja az okozatot az okoktól.

Az okozatot, vagyis a problémát vetjük először papírra a jobb oldalra, vagyis a „hal fejéhez”, ebből húzunk először balra egy vastag vonalat, a „hal gerincét” majd ebből ágaztatjuk el az okokat. Legelőször ezek után a azokat az alapvető okokat ábrázoljuk, melyek a problémához kapcsolódnak, ezek a „hal gerincéből” kerülnek elágaztatásra, majd az alapvető okokat tovább részletezzük, és alsóbbrendű okokat kapunk, ezek az okok egyre vékonyabb vonalakkal kerülnek ábrázolásra. Így az alapvető és kevésbé jelentős okok láncolata alakul ki (összeáll a hal csontváza).

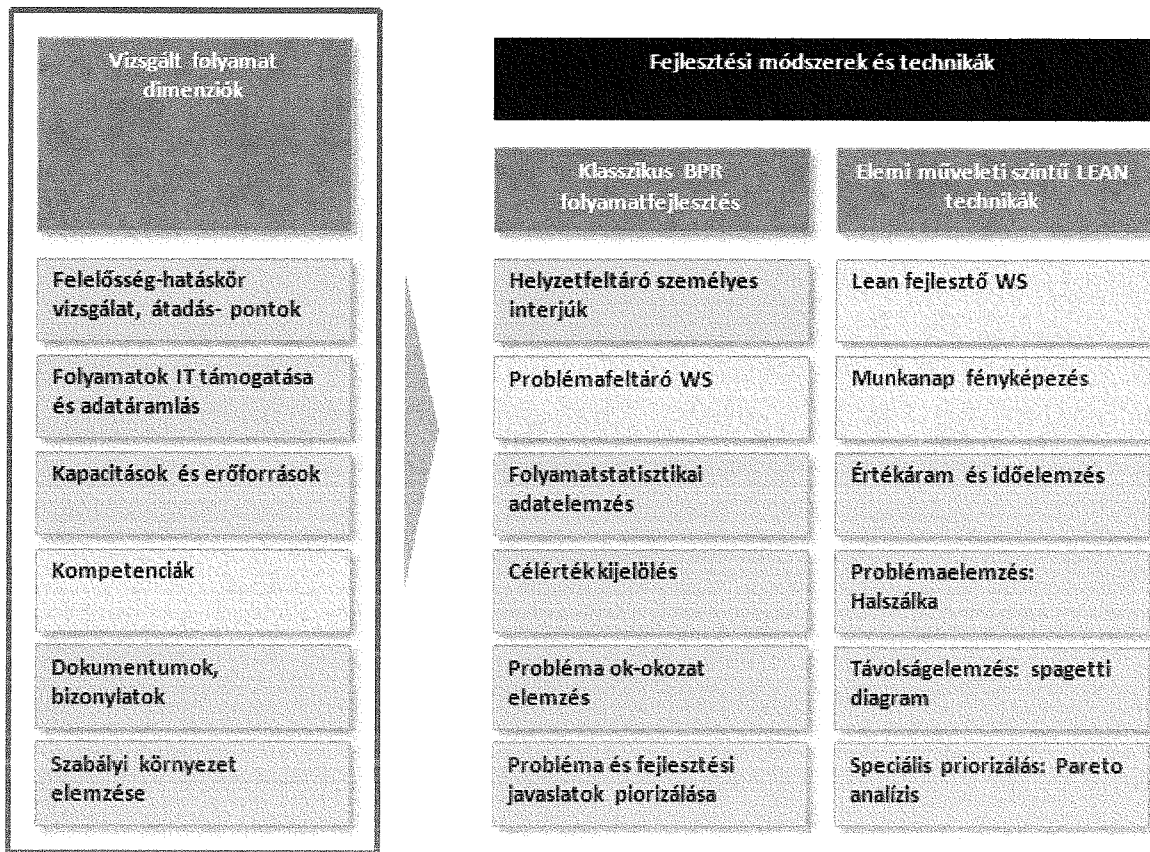
A legalapvetőbb okoknál a következő dolgok jelennek meg általában: gépek/berendezések, emberek, módszerek, anyag, (4M: machines, men, methods. materials) ezek a dolgok kiegészülhetnek a fizikai tényezők (hőmérséklet, nyomás) és szervezeti, kulturális tényezők csoportjával (measurements).

Jelenleg a felülvizsgálat eredménye képen az alábbi problémákat, kritikus pontokat, javítandó területek és fejlesztési javaslatokat azonosítottuk be:



<b>s.sz.</b>	<b>Azonosított probléma leírása, megnevezése</b>
1.	A közbeszerzés és a dokumentumkezelés informatikai háttértámogatása jelenleg nem megoldott
2.	A dokumentumkezelés és a közbeszerzési szabályzat oktatása szükséges
3.	Nincs szabályozva a dokumentumkezelés és a közbeszerzés használatának módja
4.	A hatálybalépésük időpontjára nincs a jelenlegi szabályzatokban javaslat
5.	Felülvizsgálatuk, módosításuk nincs szabályozva
6.	Az irányítási felügyelet, személyi feltételek, felvilágosítás kérés nem pontosan meghatározottak
7.	A szabályzatok nem egységesek
8.	Előzetes és utólagos hatásvizsgálat módszertana hiányzik
9.	Egyszerű hatásvizsgálati formanyomtatvány hiánya
10.	Nem alkalmaznak módszertant az adminisztratív terhek mérésére
11.	A szabályzatok a honlapon közérthető módon nem ismerhetőek meg

A folyamat optimalizálási modell során az egyes fázisokban, a probléma-azonosítás, elemzés és fejlesztés során, a vizsgált folyamat dimenziók függvényében a következő eszközöket és technikákat alkalmaztuk:



Forrás: Folyamat optimalizálás, Esettanulmány

## 6; Fejlesztési javaslat, folyamatleírás

Az Országos Vízügyi Főigazgatóságnál a szabályzatok megalkotása a jogszabályoknak megfelelően folyik le, így ezek felülvizsgálatára is ezek alapján került sor. A Főigazgatóság a megszokott körben biztosítja a részvételt a szabályzatok felülvizsgálata, módosítása során.

A közbeszerzési szabályzat célja hogy a Kbt-vel, valamint annak végrehajtási rendeleteivel összhangban a szakszerű, hatékony és jogszerű beszerzései érdekében, az Országos Vízügyi Főigazgatóság közbeszerzéseire vonatkozóan egységes szabályokat állapítson meg.

Ennek alapján meghatározza, hogy a szabályzatnak mit kell tartalmaznia (Kbt. 6. § (1) bekezdés):

- a közbeszerzési eljárások előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét,

- a nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, illetőleg szervezetek felelősségi körét,
- a közbeszerzési eljárások dokumentálási rendjét,
- a közbeszerzési eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, illetőleg testületeket.

A Szabályzat és a Kbt. alkalmazása során figyelembe kell venni a Közbeszerzések Tanácsának ajánlásait és a Tanács elnökének tájékoztatóit is.

A közbeszerzési szabályzatnak az alábbi főbb pontokat kell tartalmaznia:

- Ajánlatkérő megnevezése
- Szabályzat személyi hatálya
- Szabályzat tárgyi hatálya
- alapelvek és azok betartását biztosító szabályok
- értékhatár megállapítására vonatkozó előírások
- eljárások lehetséges fajtái
- irányadó jogszabályok
- határidők számítása
- közbeszerzési eljárások tervezése, előkészítése, lebonyolítása, ezek felelősségi rendje
- Európai Unió által támogatott projektek speciális közbeszerzési szabályai
- közbeszerzési eljárás dokumentálása
- közbeszerzési eljárás nyilvánossága
- ajánlatkérő nevében eljáró szervek feladatai, feladatokkal kapcsolatos szabályok

Ezek alapján a Szabályzatban részletezni, illetve módosítani szükséges a következőket:

- közbeszerzési terv nem kötelező végrehajtásának beemelése a szabályzatba;
- a közbeszerzési tanácsadó feladatainak pontosítása az elbíráláskor;
- a kizárásról szóló tájékoztatás határidejének pontosítása;
- a közbeszerzési tanácsadó bírálóbizottságban végzett feladatainak pontosítása;

- hatálybalépés aktualizálása;
- jogszabályok pontosítása.

A Közbeszerzési Szabályzat, valamint a Dokumentumkezelési Szabályzat folyamatának tekintetében megállapítható, hogy jelenleg nem áll mögötte egységes informatikai rendszer, azonban bevezetésre kerül jelen projekt folyamán a Vállalt Irányítási Rendszer (VIR), mely támogatni fogja ezen folyamatokat is.

A rendszeresen változó társadalmi, gazdasági, pénzügyi és politika környezet indokolja, hogy a jogalkotó és a jogalkalmazó szervek rendszeresen vizsgálják felül a létrehozott Szabályzataikat és figyelemmel kísérik az újonnan bevezetett vagy módosított jogszabályokat, azok alkalmazásának hatását. Mindezek érdekében szükséges a Főigazgatóságnál kialakítani a Szabályzatok rendszeres felülvizsgálatának folyamatát.

A Főigazgató kezdeményezheti a Szabályzatok felülvizsgálatát, ami tehát az ő javaslatára elindul. A felülvizsgálatot, illetve amennyiben szükséges a módosítást az ebben illetékes Osztály készíti elő, aki amennyiben szükséges utólagos hatásvizsgálatot végez és megvizsgálja, hogy a Szabályzat változatlan formában történő hagyása, vagy változtatása indokolt e.

Abban az esetben, ha a változatlan formában történő tartása az indokolt, erről tájékoztatja a vezetőséget, melynek felül bírálati joga van.

Amennyiben a Szabályzat változatlan formában való tartása nem indokolt a módosítás iránt kell intézkedni.

A módosítást az illetékes Osztály elkészíti és előterjeszti a vezetőség, Főigazgató elé. Szükség esetén amennyiben úgy ítélik meg előzetes hatásvizsgálatot végezhetnek. A módosított Szabályzatot a Jogi Osztály törvényességi szempontból véleményezi. A véleményezés eredményéről tájékoztatják a Szabályzatot módosító Osztályt és a Főigazgatót. Amennyiben úgy ítélik meg, hogy nem felelnek meg a jogszabályi előírásoknak, visszakerülnek az előkészítő Osztályhoz, akik elvégzik a javasolt módosításokat, majd ismét visszaküldik ellenőrzésre azt a Jogi Osztálynak.



Amennyiben a vezetőség, Főigazgató elfogadja a módosított Szabályzatot, arról írásban rendelkezik. Ezt követően szükséges valamennyi munkatárs tájékoztatása a módosított Szabályzatról, illetve határidő kiszabása, amikortól már kötelező annak alkalmazása. Az Osztályok vezetőinek ellenőrizni szükséges, hogy a kollégák megfelelő módon tájékoztatva vannak e az érvényben lévő Szabályzatokról, előírásokról, illetve pontosan alkalmazzák e azokat.

A tanulmány elkészítése során két folyamatábrázolási módszer alkalmazása történt meg. A főbb problématerületek bemutatására a folyamatok vezetői szintű áttekinthető ábrázolását használtuk, míg a problématerületek esetében az azonosításához, elemzéséhez és kiértékeléshez az eljárások tevékenység szintű részletes ábrázolásához az ARIS folyamatmenedzsment (BPM) eszközt alkalmaztuk. A következőkben kerül bemutatásra az egyes modellezési technikák főbb jellemzői:

	Vezetői áttekinthető folyamatmodellek	Részletes folyamatmodellek (folyamatstruktúra - a mellékelt CD tartalmazza)
Modellező eszköz	MS Visio-ban elkészített ábra	ARIS folyamatmenedzsment (BPM) rendszer (Dokumentálja a működést, feladatokat, adatokat/dokumentumok, szervezeteket)
Cél	A jelenlegi folyamat feszültségpontjainak és a hipotetikus folyamattól való eltérések szemléltetése (prezentálása)	A jelenlegi gyakorlatban lefutó folyamatok részletes dokumentálása, szimuláció és elemzés
Forma/ Folyamat hierarchia	<b>1 szintű struktúra:</b> Folyamat felsőszintű, áttekinthető ábrázolása, feszültségpontok megjelölésével	<b>3 szintű struktúra:</b> 0. szint: ARIS nézetek és a Magyar Program nézetei közötti kapcsolódás 1. szint: 5 db kiválasztott folyamat terjedeleme - definíció 2. szint: Adott folyamat áttekinthető kép - kontextusba helyezés 3. szint: Folyamatok tevékenység szintű ábrázolása - részletes eljárásrend
További kialakított funkciók		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szabályozás: generálás SZMSZ és Ügyviteli utasítások „automatizált” készítése</li> <li>▪ Folyamatelemzés és optimalizálás</li> <li>▪ Folyamat teljesítmény/kontrolling</li> <li>▪ Web-es publikáció: Szervezeti ábra, folyamatábrák, szabályzatok - az intraneten napi szinten elérhető ügymenetek a munkatársnak (és belépéshez, oktatáshoz is alkalmazható)</li> </ul>

Forrás: Folyamat optimalizálás, Esettanulmány

## 7; Bevezetési akcióterv

S.sz.	Kezelendő probléma leírása	Feladat	Felelős	Határidő
1.	A közbeszerzés és a dokumentumkezelés informatikai háttértámogatása jelenleg nem megoldott	Informatikai támogatás megvalósítása, VIR rendszer bevezetése	Külső szakértő, informatikus, vezetőség	2014. június
2.	A dokumentumkezelés és a közbeszerzési szabályzat oktatása szükséges	Belső oktatás megszervezése	Külső képzés szervezők	2014. június
3.	Nincs szabályozva a dokumentumkezelés és a közbeszerzés használatának módja	Szabályozás kidolgozása	Jogi Osztály	2014. június
4.	A hatálybalépésük időpontjára nincs a jelenlegi szabályzatokban javaslat	Javaslatok kidolgozása, vezetőség elé terjesztése	Jogi Osztály	2014. június
5.	Felülvizsgálatuk, módosításuk nincs szabályozva	Felülvizsgálatok elvégzése	Külső szakértő	2014. május
6.	Az irányítási felügyelet, személyi feltételek, felvilágosítás kérés nem pontosan meghatározottak	Módosítások elkészítése	Jogi Osztály	2014. június
7.	A szabályzatok nem egységesek	Felülvizsgálatok elvégzése	Külső szakértő	2014. május
8.	Előzetes és utólagos hatásvizsgálat módszertana hiányzik	Hatásvizsgálat előkészítése	Külső szakértő, Jogi Osztály	2014. június
9.	Egyszerű hatásvizsgálati formanyomtatvány hiánya	Formanyomtatvány elkészítése	Jogi Osztály	2014. június
10.	Nem alkalmaznak módszertant az adminisztratív terhek mérésére	Megfelelő módszertanok kidolgozása	Vezetők	2014. augusztus

11.	A szabályzatok a honlapon közérthető módon nem ismerhetőek meg	Szabályzatok feltöltése	Informatikus	2014. augusztus
-----	--	-------------------------	--------------	-----------------

## 8; Hatásvizsgálati lap kidolgozása

A bevezetett Szabályzatok eredményei jelenleg nem mérhető, nincsenek kialakított szervezeti teljesítménymutatók, a folyamat lefutása nem ellenőrzött, nem mérhető annak hatékonysága.

E hiányosságok orvoslása érdekében a folyamatot javasoljuk kiegészíteni a jövőben az előzetes és utólagos hatásvizsgálatokkal, továbbá az adminisztratív terhek szükség esetén történő elemzésének, mérésének lehetőségével valamint a monitoring kialakításával és teljesítmény mutatókkal.

A hatásvizsgálati lap elkészítéséhez az alábbiakban támpontokat adunk. Az elkészített hatásvizsgálati lap lehetőséget biztosít a Főigazgatóság számára mind az előzetes és utólagos hatásvizsgálat egyszerűsített elvégzésére, valamint az adminisztratív terhek becslésére is.

19

Annak megkülönböztetésére, hogy előzetes vagy utólagos egyszerűsített hatásvizsgálatot végzünk a lap elején jelölhetjük majd meg.

Támpontok az egyszerűsített hatásvizsgálat elkészítéséhez: 3 lépésben történik:

1. lépés: Stakeholder elemzés –Ezen folyamat során azonosítjuk a Szabályzatok alkalmazásával érintett Stakeholdereket (érintetti csoportok), majd a rendelkezésre álló rovatban, érintetteként megnevezzük Őket. Érintetteként kerül azonosításra céljuk is (pénzügyi, szakmai, kényelmi) és feltüntetjük ezeket a megfelelő rovatban. Továbbá meghatározzuk viselkedésük jellemzőit (semleges vagy blokkoló).

2. lépés: Vizsgálendő hatások azonosítása – e típusú vizsgálat során külön-külön vizsgáljuk a Szabályzatok foglalkoztatásra, környezetre gyakorolt, gazdaságra, költségvetésre gyakorolt, továbbá az emberi egészségre gyakorolt hatását (a továbbiakban: Hatásterület). Következő

lépésként hatásterületenként azonosítjuk a tényleges hatást (problémát) és röviden leírjuk, megnevezzük azokat. A következő rovatban hatásterületenként tüntetjük fel, hogy melyik Stakeholder csoporttal kapcsolatosak azok. Nevesítjük a konkrét hatást az adott Stakeholder csoportra vonatkozóan.

3. lépés: Hatások számszerűsítése (egyszerűsített CBA elemzés) - a CBA, költséghaszon-elemzés egy kvantitatív *döntés-előkészítő* és *döntéstámogató* módszer, célja, hogy segítségével mutassuk be a döntéshozóknak, hogy az adott döntés milyen költségekkel jár, milyen hasznokkal kecsegtet. Az elemzés módszer pénzben kifejezhetővé teszi a döntési változatok valamennyi költségét, ráfordítását, illetve a döntésből származó bevételeket, hasznokat. Ezek szembeállításával segítheti a legjobb, optimális, megalapozott és racionális döntési változat kiválasztásában.

A CBA tehát arra a kérdésre keresi a választ, hogy a vizsgált döntés egyes alternatívái egymással összehasonlíthatóak legyenek, és ez alapján kerüljön kiválasztásra a legmegfelelőbb megoldás. Ez az elemzés elsősorban arra szolgál, hogy a számszerűsíthető és forintosítható költségekkel és bevételekkel kalkuláljon, lehetőleg minden forintosítható hasznot számba vegyen.

A lisszaboni stratégiában kiemelt kérdésként szerepel a minőségi jogalkotás, amelynek egyik hatékony segédeszköze lehet az adminisztratív terhek mérése. Ezen terhek mérését – az uniós metodikával összhangban – az ún. standard költségmodellen (SCM) alapuló módszertan alkalmazásával végezhetjük el, mely elősegítheti a kevésbé bürokratikus szabályozási megoldások kiválasztását.

Az SCM modell célja, hogy mérje az információszolgáltatási kötelezettség teljesítésével járó költségeket, nem pedig annak a felbecslése, hogy a norma címzettjének megéri-e. A Standard Költségmodell esetében abból kell kiindulunk, hogy a gazdaság szereplői, az állampolgárok és a közigazgatás szereplői egyaránt eleget tesznek információszolgáltatási kötelezettségeiknek, a törvényeket betartva járnak el.

Az egyszerűsített hatásvizsgálati lap lehetőséget biztosít majd az adminisztratív terhek mérésére is amennyiben a Főigazgatóságnak az ügyfelekre gyakorolt hatás esetében szükséges ez. Az érintetti csoport megnevezése és a tervezett rendelkezés hatása az érintetteknek a korábbi rovatokból könnyen kitölthető.

A kitöltés során ügyelni kell rá, hogy elsőként pontosan meg kell határozni az adott szabályozás által igényelt információ-szolgáltatási kötelezettséget, majd az ennek kielégítéséhez szükséges adminisztratív lépéseket.

Az igényelt adatok előállítása az alkalmazottak munkaidejének lekötésével, esetenként pedig külső szolgáltatók (pl. könyvelők) igénybevételének költségeivel megterheli a Főigazgatóság forrásait. Ezen tevékenységek költsége kifejezi az adott szabályozás következtében felmerülő adminisztrációs terhelést.

Ezek elvégzéséhez szükséges időt a ráfordítás egységárával, valamint az érintettek számával, nem utolsósorban az információszolgáltatás gyakoriságával felszorozzuk ami által megkapjuk a pénzben kifejezett adminisztrációs terhet.

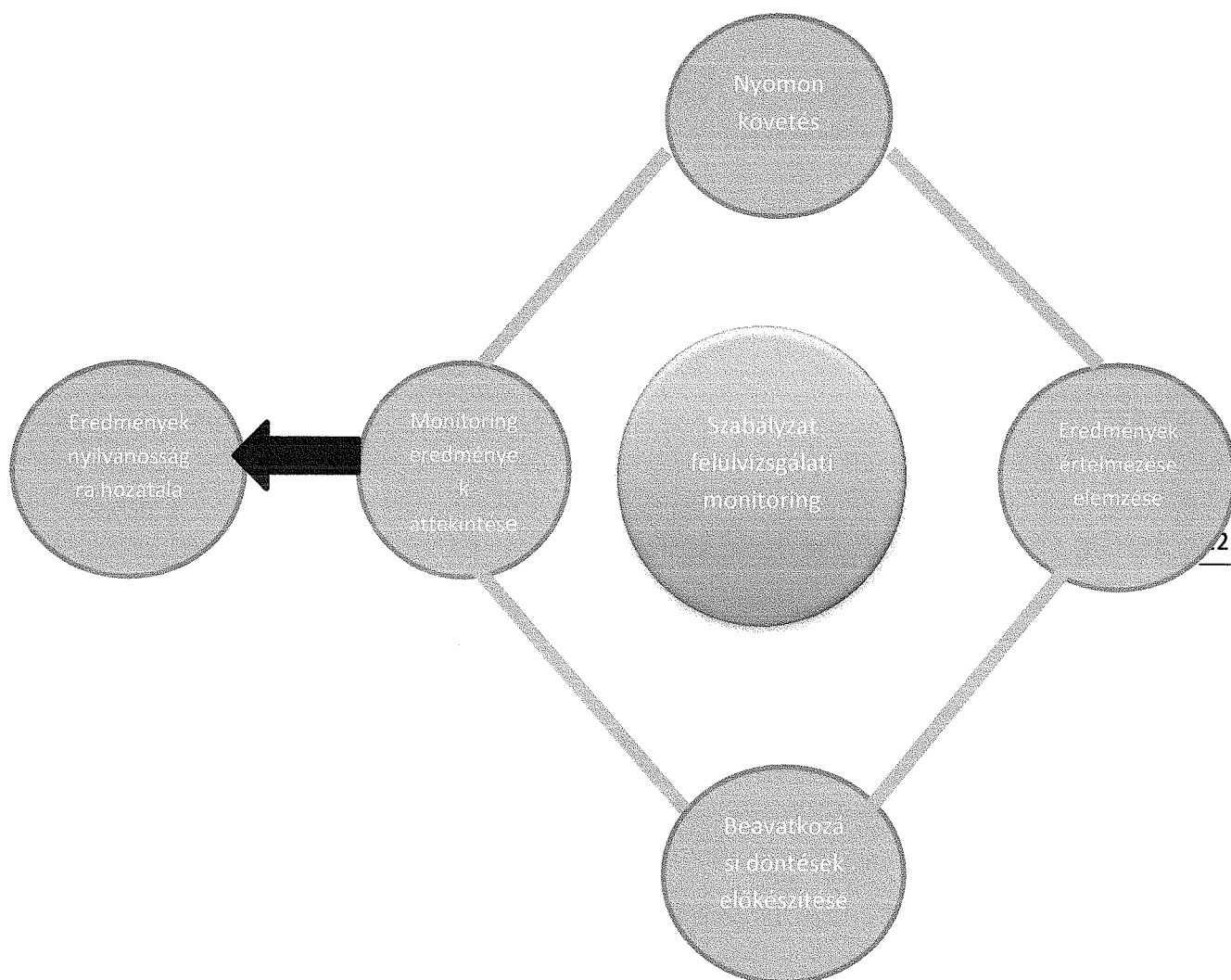
Az információszolgáltatás kötelezettsége magában foglalja az ellenőrzési vagy egyéb célból, külön felszólításra nyújtandó információk elérhetőségének biztosítását is.

A hatásvizsgálati lap utolsó rovataiban az adminisztrációs teher minősítésére és javaslattételre kerül sor.

## 9; Monitoring kialakítása

A monitoring célja a folyamatok lefutásának folyamatos nyomon követése, az ez által kapott eredmények értelmezése és adott időszakonkénti dokumentálása, valamint a jövőbeli tervezéshez vagy a jelenlegi beavatkozások korrigálásához szükséges döntések előkészítése. A monitoring a folyamat teljes végrehajtásának időtartama alatt végzett folyamatos tevékenység. Középpontjában a program inputja(i) és outputja(i) állnak. Célja annak figyelemmel kísérése, hogy hogyan segítik a folyamat céljainak elérését az adott folyamat egyes lépései. A megfigyeléshez olyan mutatószám-rendszert vet be, mely alkalmas arra, hogy tájékoztassa a szervezet vezetését a folyamatok lefutásáról. A tevékenység alapvető célja tehát annak vizsgálata, hogy az egyes folyamatlépések megvalósítása megfelelt-e az eredeti célkitűzéseknek. A jelen folyamat feladata tehát, hogy a végrehajtás során jelentkező kockázatokat, problémákat feltárja, előkészítse a szükséges szintű beavatkozásokat, megfogalmazza a megoldási alternatívákat.

A monitoringnak három, egymástól jól elkülöníthető része van, ezek a nyomon követés, az eredmények értelmezése, valamint a jövőbeli beavatkozási döntések előkészítése. A megvalósulás megfigyelése, a gyakorlatban azt jelenti, hogy a folyamatokhoz kapcsolt mutatószámok bázisértékhez viszonyított eltéréseket regisztráljuk, feljegyezzük.



A folyamat kidolgozása során a rendszerrel szemben támasztott követelmények is megállapításra kerültek.

**Relevancia:** csak a valóban fontos és szükséges információk kerüljenek összegyűjtésre

**Szavatosság:** a begyűjtés valamint a rendszerezés és a közreadás ne legyen hosszú folyamat, hiszen az az érvényesség lejártaival

**Egyértelműség:** minden szereplő számára egyértelmű legyen az információk értelmezése

**Gyors elérés:** valamennyi összegyűjtött információt a lehető legrövidebb időn belül lehessen elérni

**Formalizáltság:** fontos, hogy egységes szerkezetűek és azonos logikájúak legyenek a használt dokumentumok, munkafelületek

**Arányosság:** a résztvevők számára ne teremtse a szükségesnél nagyobb leterhelést

**Jogosultság:** minden információ a megfelelő jogosultsági szint szerint kerüljön bemutatásra  
**Fejleszthetőség:** az elemek kialakításánál fontos, hogy magában hordozza a továbbfejleszthetőséget

**Munkamegosztás:** minden szereplőnek legyen meg a saját feladata és ezzel legyen tisztában

A monitoring rendszernek egymástól két jól elkülöníthető szintje van, ezek a stratégiai és az operatív szint. A stratégiai szintű monitoring célja a magas szintű célok teljesülésének vizsgálata, ez a rendszer főleg a felsővezetők számára szolgáltat információt a felső szintű célok és egyéb, magas prioritással bíró célok vagy beavatkozások megvalósulásáról. A monitoring elsősorban a jövőbeli beavatkozási döntések előkészítéséhez járul hozzá. A monitoring rendszert tekinthetjük tehát az értékelés első lépcsőjének. Használni éves gyakorisággal javasolt.

Az operatív monitoring célja a feladatok illetve a részfeladatok időközi megvalósulásának vizsgálata, s az operatív vezetés számára szolgáltat széleskörű információt a beavatkozások megvalósulásáról. Az operatív monitoring az azonnali, operatív jellegű beavatkozások elindításához járul hozzá. Általában havi gyakorisággal történik a beszámolás az időszak előrehaladásáról. Az alábbi táblázatban összefoglalásra került a stratégia, valamint az operatív szintű monitoring főbb jellemzői:

<b>Stratégiai szint</b>		<b>Operatív szint</b>
Cél	Magas szintű célok teljesülésének vizsgálata	Feladatok és részfeladatok megvalósulásának vizsgálata

Célcsoport	Felső vezetés	Operatív vezetés
Kimenet	Felsővezetői döntés előkészítés	Azonnali beavatkozások indítás
Időköz	Éves	Havi
Mutatószám	Hatás illetve eredmény mutatószámok	
Aggregáltság	Aggregált	Elemi

A közbeszerzési és dokumentumkezelési folyamattal kapcsolatos Főigazgatósági célok az alábbiak:

- előkészítettség és megalapozottság teljes mértékű biztosítása
- valamennyi érintett jogszabályban meghatározott körének teljes körű bevonása az egyeztetési folyamatba
- Teljes körű jogszabályi megfelelés biztosítása
- A Szabályzatok rendszeres felülvizsgálatának biztosítása

## 10; Mutatószám típusok és azok kidolgozása

A folyamat optimalizálási tevékenység során fontos feladat a folyamattal szemben megfogalmazott követelmények teljesülésének mérhetővé tétele, az értékelésére szolgáló mutatószámok kidolgozása.

A mutatószámoknak a monitoring fázisában nagyon fontos szerepük van, az értékelés pedig egy átfogó mutatószámrendszerre épül. A folyamatok felfutásának vizsgálata a mutatószámok alakulásának elemzése során valósulhat meg.

A mutatószámok közül az alábbiakat különböztetjük meg:

**Inputmutató:**

valamely tevékenység megvalósításához, ellátásához szükséges erőforrások (pl. munkaerő ráfordítások) nagyságát veszi számításba, azaz a tevékenységet az input oldalról közvetlenül méri. Ezen mutató előnye, a



könnyen meghatározhatóság, hátránya azonban, hogy nem eredmény centrikus.

#### Outputmutató:

akkor célszerű alkalmazni, ha az eredmény csak túlzott erőforrás ráfordítás árán határozható csak meg.

#### Eredménymutató:

kezdeményezés, mely közvetlenül az érintettekre gyakorolt közvetlen és azonnali hatásokról ad információt.

#### Hatásmutató:

valamely kezdeményezés általában közép-és hosszútávon mérhető, társadalmi, környezeti következményeinek mérésre szolgál.

#### Kulcsmutatószám:

azon mutatószámok tartoznak ide, melyek fontos szerepet töltenek be a stratégiai monitoringban, a Főigazgatóság hatáskörébe tartozó feladatok eredményeinek érdekében. Ennél a mutatószámnál javasolt hatásmutatókat azonosítani, használni.

Amikor a mutatószámrendszert alakítjuk ki, a tervezési fázisban szükséges rögzíteni a mutatószámok kiinduló értékét. Ez után a célérték kerül meghatározásra, mely az adott stratégiai cél alapján számszerűsített elvárás értékét jelenti. Tényértéknek nevezzük a monitoring mérőkövetőinél (pl. éves jelentés) mért értéket. A tényérték valamint a célérték különbsége azt jelzi, hogy a folyamattal szemben felállított követelmény milyen mértékben teljesült.

Amikor a mutatószámok kerülnek kiválasztásra, fontos szempont, a jó indikátorral szembeni követelmények szem előtt tartása, vagyis a SMART kritériumok:

Specific - Konkrét

Measurable - Mérhető

Achievable - Elérhető

Realistic - Reális

Time-based - Időhöz kötött

Ezen kívül a mutatószámrendszerrel szemben támasztott követelmények:

- mikor a mutatót választjuk ki, mérlegelnünk kell, hogy összefüggésben van-e a mérni kívánt céllal
- a kiválasztott mutatók tényértéke a cél teljesülését, valamint a cél felé történő elmozdulást jelenti e,
- a Főigazgatóságnak a mutató értékének alakulására befolyással kell rendelkeznie. Ha a mutató alakulása független lesz, az nem fogja tükrözni a teljesítményt, célszerűséget.
- fontos vizsgálnunk a mutatószámok kiválasztásakor a teljesítményértékelésbe való beépíthetőséget
- mikor kialakítjuk a mutatószámokat fontos szempont, hogy hogyan viszonyulnak a hasznai a költségekhez. A költség-haszon elemzés során át kell gondolni, hogy ha egy adott intézkedést mérhetővé szeretnénk tenni, az mennyibe fog kerülni (pl. új informatikai megoldás bevezetése), milyen erőforrásokat és időigényt jelent egy mutató mérése (pl. hány munkatárs és munkanap)

## 11; Monitoring szervezeti keret

Amikor a monitoring szervezeti keretét állítjuk össze, az alábbi kérdésre kell a választ keresni:

Kik vesznek részt a monitoringban?

Azt, hogy kik fognak részt venni a monitoringban meghatározhatjuk pozíció, név, intézmény, szervezeti egység alapján. A stratégiai monitoring esetében résztvevőknek tekintjük a tisztségviselőket, szervezeti egységeket, melyek a monitoring célcsoportját alkotják (felső vezetés), akik

a monitoring végrehajtásáért felelősek,  
beavatkozásért felelősek egy stratégiai részterületen,  
a monitoring végrehajtása során adatszolgáltatási kötelezettségük van, vagy  
külsőleg érdekeltek egy stratégiai terület alakulásában

Az Országos Vízügyi Főigazgatóságnál a közbeszerzési és a Dokumentumkezelési Szabályzat felülvizsgálata folyamataiban részt vesz a felső vezetés, osztály vezetők, Jogi Osztály.

## 12, Teljesítménymutatók, célértékek

A Folyamatoptimalizálási modell egy olyan projekt terméke, melynek célja a Főigazgatóság teljesítményének nyomon követése, valamint fejlesztése, illetve a teljesítménymutatók kialakítása. A teljesítménymérés során döntéseket alapozunk meg, annak érdekében, hogy megfelelő akciókat váltsunk ki a szervezeten belül, ami által javítható a szervezeti teljesítmény. A meghatározott teljesítménymutatókkal a célkitűzések megvalósulását mérhetjük, illetve a megvalósítás ellenőrzését, hogy mennyire sikerült teljesíteni az elvárásokat.

---

27

Mikor a teljesítménymutatókat határozzuk meg, fontos szempont, hogy a szervezet vezetői azokat a teljesítménnyel kapcsolatos információkat kísérik figyelemmel, amik szempontjukból a legrelevánsabbak, így mikor az alkalmazott mutatószámokat választjuk ki, törekednünk kell, hogy a célokból olyan mutatószámokat határozzunk meg, melyek a folyamat során fontos információkat tartalmaznak

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Folyamatoptimalizálási Tanulmánya során a következő irányelvek kerültek kialakításra:

### A Főigazgatóság

- az Európai Unió elvárásai hoz igazítva
- a jogszabályok maradéktalan betartásával
- megalapozott minőségi Közbeszerzési Szabályzatot és Dokumentumkezelési Szabályzatot kíván megvalósítani.

## 13; Vezetőség szerepe

A Folyamatoptimalizálási feladok végrehajtása során a célkitűzések meghatározásában és a célok elérésben fontos szerepe van. A vezetőség ezen feladatit vezetői funkciói gyakorlása révén látja el. Ezek a vezetési funkciók a tervezés, szervezés, szabályozás, ösztönzés, ellenőrzés, minősítés, nevelés.

Ezen funkciók gyakorlása során szem előtt kell tartani, hogy egyik vezetői funkció sem fontosabb a másikinál. A vezetői szakmai feladatok jellege, a vezetés szintje, a szervezet struktúrája (külső és belső környezete), valamint a vezető és a beosztottak személyisége befolyásolja, hogy az adott időszakban melyik funkció kerül jobban előtérbe. Egyidejűleg különféle feladatokat kell ellátnia a vezetőnek munkája során, amiből következik, hogy minden funkciót szinte naponta gyakorol. A funkciók jellegéből adódik, hogy egymást is tartalmazhatják. Pl. az ellenőrzés folyamatában a szervezést, szabályozást és az ösztönzést is megtalálhatjuk. Ahhoz, hogy a vezetői funkciók szakszerűen kerüljenek ellátásra, pontos információra alapuló döntésre van szükség. Amennyiben ezeket a vezető tudatosan alkalmazza, akkor beszélhetünk csak célirányos tevékenységről. A vezetői funkciók ekkor pozitív hatásukat fejtik ki és összehangoltak. Ha a vezető csak ösztönből dolgozik, akkor néhány funkció érvényre jut ugyan, összhatásuk azonban csak kevéssé.

A koordinált és belső előírásoknak megfelelő munkavégzést a szabályozás funkció segíti elő, mely a vezetői eljárási szabályokkal tarkított. Amennyiben ezt a tevékenységet gyakorolja a vezető, csökkentheti a munkatársak koordinálatlan tevékenységét. Egyértelművé és világossá teszi hosszú távon a munkatársak részére, hogy bizonyos kérdésekben hogyan kell dolgozniuk. Ez által a Dokumentumkezelés és a Közbeszerzés hatékonyan, pontosan, gyorsan valósulhat meg. A szabályozás során figyelemmel kell lenni arra, hogy a jelenlegi jogszabályoknak és a felső vezetés szabályainak, valamint a Főigazgatóság belső szabályainak megfeleljen. Ezen kívül lényeges még, hogy csak olyan módon szabályozzon a vezető, hogy az ne merevítse le az operatív munkavégzést.

Szabályozási jog: normatív döntéshozatal. Megjelenhet jogszabályi formában, illetve az állami irányítás egyéb jogi eszközeiként. Ide

sorolhatjuk még az irányító szervek által kibocsátott jogi irányításokat. A közigazgatásban az irányítás a közigazgatási szervek hierarchikus kapcsolatában értelmezhető, míg a vezetés a közigazgatási szervek belüli tevékenység, tartalmukat a közigazgatási jog határozza meg.

Az Alkotmányjog szempontjából az a lényeges, hogy mindkettő irányított, vezetett, tartalmazza a jogalkalmazás egységét biztosító útmutatások kibocsátását. Ezekre azért van szükség, mert a közigazgatás egységes és összehangolt működése csak olyan jogi eszközökkel biztosítható, amelyek a közigazgatás szerveire kötelező előírásokat tartalmaznak. E szabályok közigazgatáson belüli kötelező ereje tehát az Alkotmányon alapul.

A belső közigazgatási szabályok nem lehetnek ellentétesek a jogszabályokkal, nem tartalmazhatnak szervezeten kívül álló kötelező normákat. Alkotmányosan azonban nem kifogásolható a nyilvánosságra hozataluk, mivel ismeretük segíti a tájékozódást, a Főigazgatóság gyakorlatait, átláthatóvá, megismerhetővé teszi a szervezetet.

Szabályozottság: a szervezet, szervezeti egység működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata, alaptevékenységi körébe tartozó szakfeladata megfelelően szabályozott-e, a hatályos jogszabályoknak, belső rendelkezéseknek megfelelnek-e.

A Főigazgatóság a méretei miatt bonyolultabb szervezeti felépítésről tesz tanúbizonyságot, ami a belső szabályzatok számának növekedését okozza, és azok pontosabb, részletesebb megfogalmazását igényli.

A belső szabályozás szervezeten belüli funkciói:

- információ nyújtása
- a közösség integrációjának és kooperációjának biztosítása
- az egyén és a közösség életének stabilizálása
- értékmérés
- segíti mások jövőbeli magatartásának kiszámíthatóvá tételét

## 14; Dokumentumkezelési Szabályzat követelményei

Általános követelmény, benne szerepelnie kell a szakmai specialitásokon kívül minden esetben:

a céljának, tárgyának,

jogszabályi vagy egyéb alapjának,  
személyi, tárgyi, területi, időbeli, szervezeti hatályának,  
a jóváhagyó/kiadmányozó beosztásának, aláírásának,  
a jóváhagyás dátumának.

A Főigazgatóságnál gondoskodni kell arról, hogy a Szabályzat elemi szintű részletességgel, egyénre szabott felelősségi rendet meghatározva, elsajátításra alkalmas módon írja elő a követelményeket, kötelezettségeket, illetve a jogokat is egyértelműen határozza meg. A Szabályzat felülvizsgálatakor a jogszabályokon túl figyelemmel kell lenni arra, hogy a Szabályzat kapcsolódjon a Főigazgatóság egyéb Szabályzataihoz, rendeleteihez.

A Főigazgatóságnál a következő belső normák kerültek figyelembe vételre:

Szervezeti és Működési Szabályzat

Ügyrend

Egyéb szabályzatok

Ellenőrzési nyomvonalak

Felhasználói kézikönyvek

Folyamat leírások és folyamatábrák

#### A Szabályzattal szembeni követelmények:

Magatartásmintát tartalmaznak – munkatársak magatartását befolyásolja

Kellést fejeznek ki - minek kell lennie

Érvényesség – Hatályosság - az előírásokat arra jogosult hozhatja meg és meghatározott körben alkalmazni kell

Általánosság - a szervezet munkatársainak általánosan követendő magatartásokat jelent, amit követniük kell.

Ismételtség - a magatartások cselekvési módon állandósulnak.

Ügyintézés egyszerűsítését, hatékonyság növelését szolgálják

Szankció - előírhatja a kilátásba helyezett hátrány érvényre juttatását

Kényszer - érvényesülést biztosíthatja

Ismertség – a szabályokat a szervezet tagjaival meg kell ismertetni ahhoz, hogy alkalmazzák, kövessék .

A Főigazgatóságnál a Szabályzatot komplex rendszerként szükséges kezelni. A „komplex rendszer” fogalmát először a fizikában vezették be olyan rendszerekre, ahol az alkotóelemek nagy száma és a közöttük lévő kölcsönhatás révén a rendszer viselkedése az egyes egységektől lényegesen eltérő sajátosságokat mutat. Ebből következik, hogy a Főigazgatóság felelőssége a szabályzatrendszer teljes körűségének, vertikális és horizontális konzisztenciájának, jogszabályi megfelelésének a biztosítása. Ezen kívül az is fontos szempont, hogy a Szabályzat kialakítása a munkavállalók által is elsajátítható módon kerüljön leírásra.

#### A Szabályzat kialakítása során figyelembe kell venni

a Főigazgatóságot,

annak szabályozási környezetét,

a rendelkezésre álló humán erőforrások mennyiségét, minőségét, valamint

a rendelkezésre álló technikai erőforrásokat, azon belül pedig különösen a támogató informatikai rendszereket.

A Szabályzat végleges, konkrét formáját a fentiek és a szabályozás céljának figyelembe vételével kell kialakítani. A Főigazgatóságnál a szabályozások alapvetően három területen – a szervezet, feladatok és HR rendszer - jelenik meg, amit az alábbi ábra szemléltet.

A belső szabályozásnak három szintjét különböztethetjük meg, az általános, különös és egyedi szintet.

A Főigazgatóság vonatkozásában a szervezeti felépítés, hatáskörök, feladatkörök, szerepkörök meghatározása több szinten valósul meg. Szervezeti és Működési Szabályzat, Ügyrend az általános szintjén, az egyes egységek ügyrendje a munkakörök szintjén, ezzel szemben a munkaköri leírások az egyén szintjén szabályoznak. Szervezeti szinten

szükséges szabályozni a belső információáramlás folyamatát, illetve ezen kívül a koordinációs tevékenységeket, belső ellenőrzésre vonatkozó szabályokat, valamint az elszámolásra vonatkozóakat. A külső kommunikációt és a változáskezelést is célszerű ugyanezen a szinten szabályozni.

Általános szabályozási szint eszközei közé tartozik a Főigazgatóságnál a Működési Szabályzat, ügyrend, vezetői utasítások. Különös szinten találhatóak az Osztályok ügyrendjei, kézikönyvek, folyamatábrák valamint leírások, az egyedi szinthez kapcsolódva jelennek meg a munkaköri leírások, melyek a munkatársak konkrét feladatait határozzák meg.

## 15; Közbeszerzési szabályzat követelményei

A közbeszerzésről szóló 2011. évi CVIII. törvény hatálybalépését követően a közbeszerzési eljárásokban komoly változások mentek végbe, ezen változások 2013. és 2014. év elején tovább bővültek, ennél fogva szükséges a jelenlegi Közbeszerzési Szabályzat .

A közbeszerzési törvény 6. § (1) bekezdése a következőképpen rendelkezik:

„Az ajánlatkérő köteles meghatározni a közbeszerzési eljárásai előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét, a nevében eljáró, illetőleg az eljárásba bevont személyek, illetőleg szervezetek felelősségi körét és a közbeszerzési eljárásai dokumentálási rendjét, összhangban a vonatkozó jogszabályokkal. Ennek körében különösen meg kell határozni az eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, illetőleg testületeket.”

A Folyamatoptimalizálási modell kidolgozása során a vezetőség ezért döntött úgy, hogy szükségessé vált a Közbeszerzési szabályzat felülvizsgálata. A felülvizsgálat során egyértelművé vált, hogy elegendőnek bizonyul a jelenlegi szabályzat módosítása, kiegészítése. Nem szükséges annak hatályon kívül helyezése és egy teljesen új megalkotása.

A közbeszerzések során a közpénz, a köztulajdon jogszerű és célszerű felhasználását széleskörű garanciák biztosítják, ezek közül kiemelt szerepet kap a közbeszerzési szabályozás. A Kbt. célja ebben az értelemben kettős, egyrészt a korrupciós kockázatok csökkentése érdekében biztosítani hivatott a közpénz elköltésének nyilvánosságát,



átláthatóságát és ellenőrizhetőségét, illetve keretet biztosít arra, hogy a közbeszerzés által megvalósított beszerzések hatékonyabbak legyenek, azaz a közpénz felhasználói pénzükért a lehető legjobb értéket kapják.

Nagyon fontos szempont hogy a közbeszerzések során a fent említett célok mindegyike érvényesüljön, azaz egyiket sem szabad oly mértékben túlhangsúlyozni, hogy az a másik rovására menjen. Ezen céloknak a Közbeszerzési Szabályzatból és a megvalósított közbeszerzésekből is ki kell tűnniük. Ezen elvek érvényesülése hozzájárul az államháztartási valamint a pályázati pénzek ésszerű felhasználásához, illetve ez által több fejlesztés valósítható meg a szervezetnél szabályszerűen, jogszerűen, hatékonyan és gyorsan.

#### *A törvényi szabályozás jellege*

A régebbi törvénykezést követve a Kbt. jelenleg szigorú megoldásokat követ, ez úgy fogalmazható meg, hogy a Kbt. az eltérést nem engedő törvények közé tartozik, ezt kell figyelembe venni a Szabályozás módosításakor is. A Kbt. szabályaitól csak ott lehet eltérni, ahol ezt a törvény is engedi. Így figyelemmel kell lenni arra, hogy az ajánlatkérő, jelen esetben a Főigazgatóság, az eljárásai lefolytatása során nem alkalmazhat a törvénytől eltérő módszereket, arra hivatkozva, hogy a Kbt. nem tiltotta meg azt. A szervezetnek tehát jelen esetben arra kell figyelnie, hogy ne írjon elő eljárásai során speciális szabályokat, amik ellentétesek a Kbt.-vel, ne támasszon olyan követelményeket, melyek nem szerepelnek a törvényben sem, mivel a közbeszerzés céljához nem szükségesek. Így minden esetben javasolt jogi, közbeszerzési szakértő igénybevétele az eljárások során. Eltérni abban az esetben sem lehetséges, ha ebbe az ajánlattevők is beleegyeznek.

Amint az a dokumentumkezelésnél is megemlítésre került, nagyon fontos, hogy a törvényben előírt időpontoktól nem szabad eltérni, még akkor sem, ha ahhoz mindenki hozzájárult.

A Közbeszerzési Szabályzat során figyelembe kell venni a Kbt. alapelveit:

- a. Verseny tisztasága: az ajánlatkérőre ró kötelezettséget, de az ajánlattevőknek is tiszteletben kell tartaniuk. A versenyben csak tiszta eszközök alkalmazhatóak;

- b. Nyilvánosság: a közpénz-felhasználás ellenőrizhetőségét szolgáló alapelv, mely biztosítja, hogy az érintettek tájékoztatást kapjanak az eljárás adatairól;
- c. Esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód: az ajánlatkérő kötelezettsége, hogy egyik ajánlattevőnek se kedvezzen vagy nyújtson megengedhetetlen előnyöket;
- d. Nemzeti elbánás: a közösségi jogból is fakadó, az uniós tagállamok ajánlattevői és áruai számára egyenlő elbánást biztosító ajánlatkérői kötelezettség.

A Főigazgatóság, mint ajánlatkérő nevében eljárókkal kapcsolatos betartandó szabályok

A legfontosabb, hogy a kiválasztásra kerülő, a Főigazgatóság nevében eljáró, illetve az eljárásba bevont személyek megfelelő szakértelemmel rendelkezzenek, ezzel is biztosítva az eljárás hatékonyságát. Amennyiben egy adott eljárással kapcsolatban a szervezeten belül nincs kompetens személy, igénybe vehető külső szakértő. Figyelembe kell venni, hogy a közösségi határokat elérő közbeszerzési eljárások esetében kötelező hivatalos közbeszerzési tanácsadót bevonni az eljárásba. A külső szakértő mellett a szervezetenél is ki kell jelölni a közbeszerzésekkel foglalkozó személyt, hiszen a közbeszerzési eljárás rengeteg belső egyeztetést, adminisztrációt, dokumentálást igényel, amit a külsős személy valószínűleg nem tud elvégezni.

Fontos és nem figyelmen kívül hagyható, hogy minden közbeszerzési eljárás során egy minimum 3 tagból álló bíráló bizottság kialakítására van szükség. Személyük megjelölhető a Közbeszerzési Szabályzatban. Fontos a Bíráló Bizottság kialakítása során figyelemmel lenni arra, hogy semmiféleképpen ne forduljon elő összeférhetetlenség, mely vonatkozik cégre illetve természetes személyre is. Az összeférhetetlenség esetében fontos kiemelni, hogy nem csak az ajánlatkérőt segítőkre vonatkozik, hanem az alkalmazottakra, tulajdonosokra, valamint a hozzátartozókra is.

Az OVF nyertes Európai Unió pályázata kapcsán meg kell említeni az Európai Unió közbeszerzési szabályokat is:

Az Európai Unió közbeszerzési esetében szintén értékhatárok kerültek megállapításra. Amennyiben a közbeszerzés tárgy ezt eléri, akkor az uniós szabályok betartása kötelező. A felhívásokat itt a szervezetnek az unió hivatalos közlönyében, Official Journal kell közzétenni a közbeszerzést, melynek részét képezi a TED (Tenders Electronic Daily) vagyis Napi Elektronikus Ajánlatok. Minden hirdetés egy kódot tartalmaz majd, ami a közbeszerzés tárgyára vonatkozik. Pl. a CPA az árubeszerzési nomenklatúrát, a CPC a szolgáltatási nomenklatúrát, a NACE az építési beruházásokat, a CPV pedig a közös közbeszerzési szószeretetet jelenti. A CPV kód segítségével tudunk az EGT országokban kiírt pályázatok között keresni. Amennyiben szükség lesz a kódokra, azok megtalálhatóak a [www.kozbeszerzes.lap.hu](http://www.kozbeszerzes.lap.hu), illetve a [www.simap.eu.int](http://www.simap.eu.int) internetes oldalon. Ezen elérhetőségeket akár a Szabályzatba is be lehet építeni.

Minden közösségi közbeszerzést a 2001/78/EK irányelv alapján hirdetnek meg. Az OJ-ről tudni kell, hogy ebben a közösségi beszerzések minden hivatalos nyelven megtalálhatóak, a részletes leírás azonban a kiíró hatóság nemzeti nyelvén olvasható csak, valamint tudni kell, hogy az ajánlat is csak ezen a nyelven nyújtható be. Ebben a hivatalos közlönyben kell a végeredményt is megjelentetni.

## 16; Új lehetőségek bevezetésének lépései

A Folyamatoptimalizálási Tanulmány igényének felmerülése után a követő lépés a szabályozási környezet elemzése. Összegyűjtünk első lépésként e során a szabályozáshoz szükséges adatokat információkat. A külső és belső szabályozási környezet felmérése a dokumentumkezelés eszközével történik. Ahhoz, hogy egy tevékenységet vizsgálni tudjunk, először magát a folyamatot kell megismernünk részletesen. Ennek megismerését megfigyeléssel kezdjük, melynek célja, hogy adatokat gyűjtsünk a szereplőkről. Ezen módszer révén azonosíthatjuk a problémákat, valamint a javítandó területeket. A dokumentált folyamatokról tudni kell, hogy a legkritikább esetben írja le a valós működést, így a dokumentumelemzés során a mélyinterjúra való felkészülést lehet használnunk. A dokumentumelemzés során látjuk, hogy pontosan kik lesznek a folyamatok résztvevői, valamint az érintettek. Az interjúknak két fontos témát kell körül járniuk, az egyik, hogy mi a valóságos folyamat, a másik

pedig, hogy ezen milyen téren lehet javítani. Ahhoz, hogy az információk összehangoltak legyenek, az interjúknak megtervezetteknek kell lenniük, amit a kérdések egységesítésével és a megfelelő háttéranyag áttekintésével érhetünk el. Mennyi interjút készítsünk? Ez függ a folyamat komplexitásától.

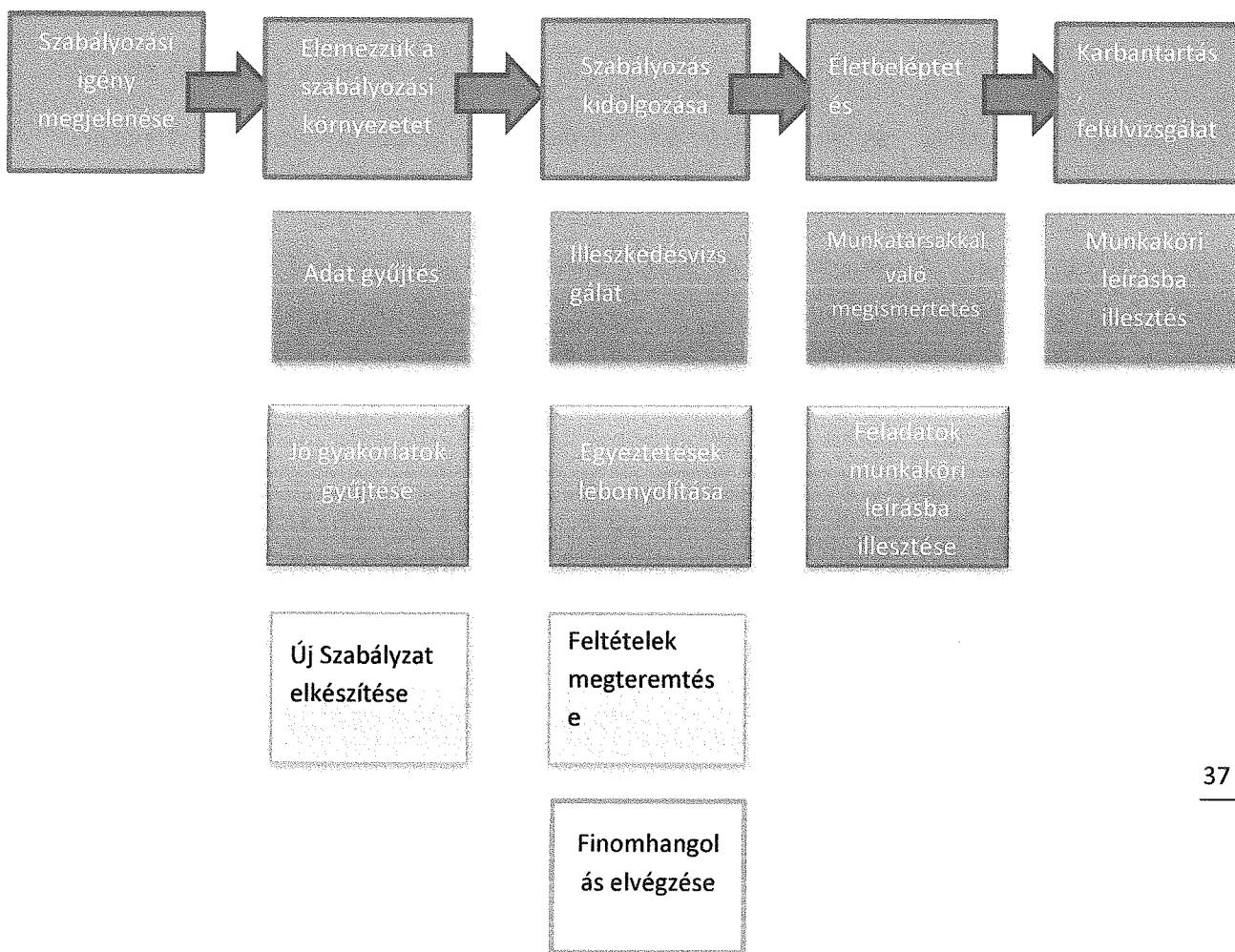
Abban az esetben, ha a folyamatára hiányzik a vizsgált folyamatnál, először a hozzá kapcsolódó kézikönyv alapján el kell készíteni a folyamatokat (flow chart). Ahhoz, hogy a szervezet legjobb gyakorlatát megtaláljuk, több szervezet alkalmazott gyakorlatait kell összemérni, ez a módszer a benchmark elemzés. Alkalmazhatunk olyan csoportos feltáró munkát is, melynek célja, hogy hasznosítani tudjuk az egyének csoportos véleményalkotásából származó előnyöket. Ennek a csoportos munkának a neve brainstorming. Lényege, hogy mindenki szabadon felvetheti az ötleteit, gondolatait, lehetőségeit. Ezen módszerekkel feltárt szabályozási környezet megismerése után már elkészíthető a szabályozási koncepció.

Ahhoz, hogy a szabályozást részletesen ki tudjuk dolgozni, nem csak szöveg előállításra van szükségünk. A hatékony szabályozás alapfeltétele, hogy szervezeten belül a belső szabályzatok, utasítások vertikálisan és horizontálisan illeszkedjenek a szabályzatok komplex rendszerébe és fent álljon az ellentmondás-mentesség, azaz a konzisztencia.

Miután a belső egyeztetések megtörténtek, gondoskodnunk szükséges az új szabályozás bevezetésének személyi, pénzügyi valamint tárgyi feltételeinek megteremtéséről, mivel ezek nélkül nem fog hatékonyan működni, illetve nem fogja ellátni funkcióját. Miután ezt elvégeztük, megteremtettük, célszerű az új szabályozást még egyszer átnézni, és a szükséges finomhangolásokat még elvégezni. Amint ezt is elvégeztük a szervezet valamennyi tagjával ismertetni kell az új szabályzatot, illetve ahhoz, hogy a mindennapi tevékenységükbe be tudják illeszteni szükséges az érthető dokumentálása. A szabályozásban meghatározott feladatoknak ez után meg amennyiben releváns meg kell jelenniük a munkaköri leírásokban is, ezt célszerű a szabályozás bevezetése után megtenni.

Ennek a feladatnak a folyamatát mutatja be a következő ábra:

## Új szabályozás elkészítésének és bevezetésének lépései



Célkitűzések esetében a következőket különítjük el:

- **Stratégiai célkitűzés (strategic objectives)**

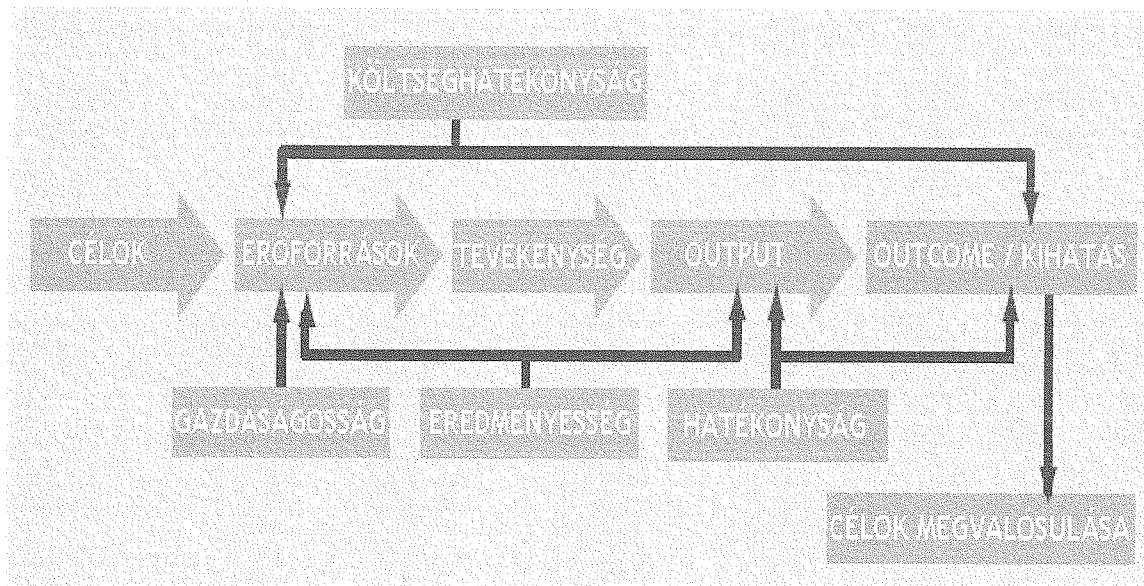
Ebbe a kategóriába közép illetve hosszú távú célok tartoznak, melyek azt az irányt jelölik ki, mi felé a szervezet haladni kíván. Ezen kívül az elérni kívánt hatásokat, végeredményeket is meghatározzák.

- **Működési célkitűzés (Operational objectives)**

Konkrét megfogalmazásokat takarnak, így könnyen, azonnal átalakíthatóak intézkedéssé, feladattá.

### Eredményesség (Effectiveness)

Azt a viszonyt nevezzük eredményességnek, ami a kitűzött cél és a ténylegesen elért eredmény között található. Ez alapján láthatjuk, hogy a folyamat során milyen mértékben értük el a kitűzött, elvárt célt.



Forrás: Folyamat optimalizálás, Fogalomtár

### Érték (Value)

Olyan tevékenységek eredményeit tekintjük értéknek, amik közvetlenül hozzájárulnak a meghatározott igények, elvárások teljesítéséhez.

### **Értékelés, visszamérés (Evaluation)**

Olyan tevékenységeket nevezünk visszamérésnek, mely során megtudhatjuk, hogy az intézkedések elérték e kívánt hatásokat, valamint, hogy más típusú intézkedés kisebb költséggel jobb eredményre vezetett e volna

### **Folyamatos fejlesztés folyamata (Continuous improvement process)**

Célja, hogy a szervezeten belüli teljesítményeket, folyamatokat folyamatosan javítsuk, fejlesszük a gazdaságosság, hatékonyság, valamint a minőség javítása céljából. Annak érdekében, hogy ez megvalósuljon, célszerű minden érdekeltet bevonni.

### **Folyamatfejlesztési terv**

Egy olyan dokumentumot jelent, amely meghatározza a projekttel kapcsolatos feladatokat, azok felelősségének megoszlását, az ehhez szükséges erőforrásokat, valamint a végrehajtás céljait.

---

40

### **Költséghatékonyság (Cost effectiveness)**

A szervezet céljaival összefüggésben keletkező eredmények és azok eléréséhez kapcsolódó költségek – lehetőség szerint ideértve a teljes társadalmi költséget is – közötti viszony.