



**ÚT A MINŐSÉGI ELLENŐRZÉSHEZ:**  
Minőségirányítási jó gyakorlatok a  
legfőbb ellenőrző intézményeknél



# ELŐSZÓ

---

## Az EUROSAI-ról

Az EUROSAI (Legfőbb Ellenőrző Intézmények Európai Szervezete) a Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezetének (INTOSAI) egyik regionális szervezete. 1990-ben alapították 30 taggal. Jelenleg 50 tagot számlál (49 állam legfőbb ellenőrző intézményét, valamint az Európai Számvevőszéket).

A szervezet már a kezdetektől igen aktív szerepet vállalt a közpénzek ellenőrzésével összefüggő termékeny és kölcsönösen előnyös együttműködések megszervezésében. Alapszabályzata 1. pontjában megfogalmazottak szerint az EUROSAI célja, hogy:

- elősegítse a legfőbb ellenőrző intézmények közötti szakmai együttműködést,
- a dokumentumok és információk cseréjét,
- a közsféra ellenőrzésének tanulmányozását,
- ösztönözze egyetemi tanszékek felállítását ebben a témakörben, és
- biztosítsa a közpénzek ellenőrzésének területén alkalmazott terminológia egységesítését.

## A dokumentumról

A dokumentumot kidolgozó munkacsoport a VII. EUROSAI Kongresszustól kapott felhatalmazást annak megvizsgálására, miként támogathatja a legfőbb ellenőrző intézményeket ellenőrzéseik minél magasabb minőségének elérésében, bevált jó gyakorlatok kiválasztásán és kommunikációján keresztül. Ez a dokumentum csak útmutatóul szolgál a legfőbb ellenőrző intézmények vezetői számára, nem kötelező érvényű.

Az Állami Számvevőszék által vezetett munkacsoport 2008-ban alakult. Tagjai a dán, máltai, lengyel és az orosz számvevőszék, valamint az Európai Számvevőszék szakértői.

A munkacsoport köszönetét fejezi ki az EUROSAI Főtitkárságának, az EUROSAI tagjainak, valamint Ausztrália, Kanada, India, Új-Zéland és az Amerikai Egyesült Államok legfőbb ellenőrző intézményeinek támogatásukért.

A dokumentum az interneten is elérhető a <http://www.eurosai.org> címen. Ezen túlmenően, a munkacsoport szeretne kialakítani egy jó gyakorlatokat tartalmazó adatbázist, hogy on-line hozzáférést biztosítson a kapcsolódó anyagokhoz a minőségirányítással foglalkozó legfőbb ellenőrző intézmények szakértőinek. Az adatbázis a legfőbb ellenőrző intézmények egységes formában megküldött, és ennek a dokumentumnak a struktúrája alapján rendezett jó gyakorlatait fogja tartalmazni. A jó gyakorlatok elektronikus adatbázisát rendszeresen frissítjük és módosítjuk.

Madrid, 2010. november 4.



<b>ELŐSZÓ</b>	<b>3</b>
<b>Tartalomjegyzék</b>	<b>5</b>
<b>BEVEZETÉS</b>	<b>7</b>
<b>I. IRÁNYÍTÁS</b>	<b>10</b>
I.1 Kockázatkezelési rendszer	10
I.2 Teljesítménymutatók	12
I.3 Szervezeti önértékelés	14
I.4 Peer review	16
<b>II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK</b>	<b>18</b>
II.1 Az ellenőrzési feladatok kiválasztása	18
II.2 Az ellenőrzési folyamat támogatása	20
II.3 Együttműködés az ellenőrzöttel az ellenőrzési folyamat során	22
II.4 Az ellenőrzés hatásának monitoringja	23
II.5 Az ellenőrzést követő minőségi felülvizsgálat	25
<b>III. HUMÁNERŐFORRÁS</b>	<b>27</b>
III.1 Teljesítmény-értékelés	27
III.2 Szakmai képzés	29
III.3 Munkavállalói elégedettség	31
<b>IV. KOMMUNIKÁCIÓ</b>	<b>33</b>
IV.1 Belső kommunikáció és párbeszéd	33
IV.2 Külső kommunikáció és kapcsolat a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőkkel	34
<b>KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b>	<b>36</b>



## BEVEZETÉS

---

A Krakóban, 2008. június 2-5. között megrendezett VII. EUROSAI Kongresszus tárgyalta „Az ellenőrzések minőségirányítási rendszerének létrehozása” című témakört, az ehhez kapcsolódó „Következtetések és ajánlások” című dokumentumában pedig támogatta az ellenőrzés minőségével összefüggő jó gyakorlatokat bemutató útmutató kidolgozását. Az útmutató elkészítésére létrehoztak egy munkacsoportot.

A dokumentum kidolgozása során a munkacsoport:

- i megvizsgálta az EUROSAI Kongresszus 1. témájára (Az ellenőrzések minőségirányítási rendszerének létrehozása) beérkezett válaszokat<sup>1</sup>;
- ii meghatározta azoknak a jó gyakorlatoknak a listáját, amelyek alkalmasak az útmutatóba való beillesztésre;
- iii megkeresett néhány, az EUROSAI tagjai közé nem tartozó legfőbb ellenőrző intézményt abból a célból, hogy osszák meg tapasztalataikat, esetleges jó gyakorlataikat a korábban meghatározott témákkal kapcsolatban;
- iv egységes megközelítést követve összeállította és kidolgozta az adott jó gyakorlatokat, beleértve a kihívások megállapítását, valamint
- v minden EUROSAI tagnál megkérőztette a dokumentum-tervezetet észrevételezés céljából.

A munkacsoport nem tartotta szükségesnek, hogy megismételje azon gyakorlatokat, amelyeket a Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Standardjai (ISSAI-k)<sup>2</sup> – nevezetesen az ISSAI 40 (tervezet) –, a Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége (IFAC)<sup>3</sup>, valamint az Útmutató az Ellenőrzés Minőségi Követelményeiről<sup>4</sup> előír.

Jóllehet számos, ebben a dokumentumban bemutatott jó gyakorlat kapcsolódik a standardokban megfogalmazott alapelvekhez, ezen útmutató célja jellegében más. Ezek a jó gyakorlatok kiegészítik a standardokba foglalt követelményeket és céljuk, hogy a gyakorlatban bevált módokat nyújtsanak a minőség eléréséhez. A tájékozódás megkönnyítése érdekében az útmutatóban szereplő témák és az ISSAI 40/ISQC 1 vonatkozó elemei közötti kapcsolat megtalálható az I. sz. mellékletben.

### Alapelvek

Elengedhetetlen, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények magas minőséget képviseljenek működésük során. Bizonyos tekintetben a kiváló minőség elérésére felhozott indokok a számvevőszékek számára erősebbek, mint más intézmények esetében. Ennek oka működésük természete, azaz mások tevékenységének megítélése. A legfőbb ellenőrző intézmények hírneve az általuk elért eredmények minőségén alapszik. Csak úgy vívhatnak ki tiszteletet és elismerést, ha fel tudják mutatni saját szervezetük magas színvonalú működését. Ez azt jelenti, hogy a számvevőszékeknek:

- be kell tartaniuk az ellenőrzési megközelítésekre és bizonyítékokra vonatkozó szakmai standardokat;
- célkitűzéseiket a leghatékonyabb és legeredményesebb módon kell elérniük; és

---

<sup>1</sup> Témaindító dokumentum, Ország-tanulmányok, Vitaindító dokumentum, Kongresszusi előadások és viták

<sup>2</sup> Limai Nyilatkozat az ellenőrzés alapelveiről (ISSAI1), Etikai Kódex (ISSAI30), INTOSAI Ellenőrzési Standardok (ISSAI 100, 200, 300, 400), A Történelmi Pénzügyi Információk Ellenőrzésének Minőségirányítása (ISSAI 1220), Legfőbb Ellenőrző Intézmények Minőségirányítása (ISSAI 40) /tervezet/

<sup>3</sup> Nemzetközi Minőségirányítási Standardok (ISQC) 1, Pénzügyi Beszámolók Ellenőrzésének Minőségirányítása (ISA 220)

<sup>4</sup> A dokumentumot 2004-ben fogadták el az Európai Unió tagállamai legfőbb ellenőrző intézményei vezetőinek kapcsolattartó bizottsági ülésén, Luxemburgban.

- jól működő szervezeteknek kell lenniük és látszaniuk, amelyek a legmagasabb igazgatási és gazdálkodási standardoknak megfelelően működnek.

A minőség ritkán érhető el spontán módon, de bevezetése a szervezetbe szükséges, és folyamatos fejlődésen kell alapulnia. Minden szinten speciális eljárásokat kell alkalmazni egy olyan minőségirányítási rendszer használatával, amely megfelelő célkitűzéseken, elveken és stratégián alapul. A minőségirányítási rendszer működésének kialakításáért és biztosításáért a szervezeten belül végső soron a vezetés felelős, és annak a kulcsfontosságú prioritások közé kell tartoznia. Egy minőségirányítási rendszer akkor a legeredményesebb, ha a számvevőszék tevékenységének minden aspektusát lefedi, és a különböző alrendszereket közös elvek és standardok alkalmazásán keresztül integrálja. Az eredményes minőségirányítási rendszer kialakítása egy evolúciós folyamat, amelyben jelenleg a számvevőszékek különböző fejlődési szinten állnak. Egyes számvevőszékek lehetnek kezdeti fejlődési szakaszban, amikor a minőségi folyamatok strukturálatlanok és nem dokumentáltak. Mások állhatnak fejlettebb fokon, ahol a minőségi folyamatok szabályosan működnek, valamint a számvevőszéket rendszeresen monitorozzák, értékelik, és folyamatosan fejlesztik.

A minőség biztosítására szükség van mind a legfőbb ellenőrző intézmény szakmai tevékenysége, mind gyakorlata során (lehetővé téve azt, hogy példát mutathasson). Az eredményesség eléréséhez a következő feltételek szükségesek:

- a vezetés alakítson ki stratégiát, ismerje el az etikai standardok és a minőség betartásának fontosságát és erről tájékoztassa minden alkalmazottját, határozza meg a minőségirányítási rendszer célkitűzéseit, valamint állapítsa meg a szerepeket és a feladatokat;
- a célkitűzések elérésének kockázatait azonosítsák és kezeljék;
- a szervezet fogadja el a minőségkontroll nemzetközi standardjait, és azoknak megfelelő rendszereket és gyakorlatokat alakítson ki;
- a szervezeten belül alakítsák ki az eljárási szabályokat és követelményeket (beleértve az értékelést is) annak érdekében, hogy a szakmai és az igazgatási (beleértve a gazdálkodási) folyamatokban segítsék a minőség elérését, valamint hogy meghatározzák azt az elérendő szintet, amely alapján a végrehajtás minősége megítélhető;
- toborozzanak és képezzenek alkalmazottakat annak biztosítása érdekében, hogy megfelelő tudással és szakmai színvonallal rendelkezzenek, és betartsák az etikai és jogi követelményeket;
- biztosítsanak elegendő pénzügyi forrást;<sup>5</sup>
- fektessenek be elegendő informatikai és kommunikációs eszközbe, a számvevőszék támogatása érdekében;
- dokumentálják a minőségkontroll eljárások működését a világos nyilvántartás és ellenőrzési nyomvonal biztosítása érdekében;
- rendszeresen vizsgálják felül és értékeljék a minőségirányítási rendszer megvalósítását, mind a vezetés eredményes minőségbiztosítási funkcióján keresztül (monitoring és felülvizsgálat), mind külső szakértők útján, hogy annak működéséről független bizonyosságot nyújtsanak.

Továbbá a számvevőszékek számára érdemes megfontolni, hogy minőségükről független elismerést - akkreditált minőségügyi tanúsítványt - szerezzenek.

A számvevőszékek egyik fő stratégiai célja, hogy eredményesen hozzájáruljanak a közpénzekkel való gazdálkodás átláthatóságához és elszámoltathatóságához. Ez magas minőségű ellenőrzések elvégzésével érhető el, amelyek eredményeképpen világos, megbízható és hasznos jelentéseket készítenek.

- Az ellenőrzési jelentések *világosságát* a következők biztosítják: a világos és pontos megfogalmazás; az ellenőrzési célkitűzések és kritériumok meghatározása, a megállapítások, következtetések és javaslatok világos leírása; valamint jól körülhatárolható üzenetek bemutatása.

<sup>5</sup> Jóllehet ez általánosságban nem tartozik a számvevőszék közvetlen irányítása alá.

- Az ellenőrzési jelentések *megbízhatóságát* a szakmai standardoknak való megfelelés, beleértve a függetlenséget és objektivitást, valamint elegendő, releváns és megbízható ellenőrzési bizonyítékon alapuló megállapítások és következtetések megtétele biztosítja.
- Az ellenőrzési jelentések *hasznosságát* a következők biztosítják: a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők számára releváns témák tárgyalása, időszerű megállapítások bemutatása; az ellenőrzések időzítése oly módon, hogy azok hozzájáruljanak a törvényhozásban vagy a költségvetés végrehajtásában bekövetkező változásokhoz; valamint a költséghatékonyságot javító intézkedésekre vonatkozó javaslatok megtétele.

## A dokumentum szerkezete

A jó gyakorlatokat bemutató útmutatóban 14 olyan, egymástól elkülönülő, az EUROSAI tagoktól kapott dokumentumokon alapuló téma szerepel, amelyeket a munkacsoport aszerint választott ki, melyek lehetnek a leginkább használhatóak a legfőbb ellenőrző intézmények számára jelenleg fennálló kihívások megválaszolásában. Ezen témák az alábbi főcímek alá sorolhatók:

- **ÍRÁNYÍTÁS** – *ahogyan az intézményt, annak tevékenységét szervezik és vezetik.*
- **ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK** – *ahogyan az intézmény ellenőrzési tevékenységét végzi.*
- **HUMÁNERŐFORRÁS** – *ahogyan az intézmény fő erőforrásait használja.*
- **KOMMUNIKÁCIÓ** – *ahogyan az intézmény kialakítja, valamint működteti/irányítja belső és külső kommunikációját.*

Az olvasás és megértés megkönnyítése érdekében az egyes témák ugyanazon struktúrát követik:

- **KIHÍVÁS** – *az adott kérdés leírása;*
- **VÁLASZ** – *a kihívásra adható megközelítési módok leírása;*
- **JÓ GYAKORLATOK** – *a válasz eredményes kivitelezésének bevált módjai.*

A jó gyakorlatokat bemutató útmutató a legfőbb ellenőrző intézmények felsővezetőinek szól. Használata nem kötelező és nem szándékozik teljes terjedelmében és részletesen bemutatni a jó gyakorlatokat; a dokumentum sokkal inkább bizonyos hasznosnak, vagy érdekesnek ítélt megközelítési módok átfogó bemutatására törekszik.

# I. IRÁNYÍTÁS

---

## I.1 Kockázatkezelési rendszer

### KIHÍVÁS

Más intézményekhez hasonlóan a legfőbb ellenőrző intézmények is számos kockázattal szembesülnek feladatuk teljesítése során, mint például:

- nem teljesülnek a stratégiai célok (stratégiai kockázat);
- a belső folyamatok és források nem megfelelő és hiányos irányítása, valamint a működésre károsan ható külső eseményekből eredő kockázatok (működési kockázat);
- bírói kötelezettség vagy más jogi követelmény teljesítésének hiánya (jogi kockázat),
- az eredményes gazdálkodási és elszámoltathatósági intézkedések hiánya (pénzügyi kockázat); és
- a szervezet hitelességére és hírnevére káros kockázatok (reputációs kockázat).

### VÁLASZ

A szervezet küldetése és céljainak követése során felmerülő főbb kockázatok azonosítása, mérése, monitorozása és kontrollja érdekében célszerű létrehozni egy kockázatkezelő rendszert, mint egy stratégiai és funkcionális igazgatási eszközt. A rendszernek le kell fednie minden kockázatot, a magas szintű vállalati kérdésektől az egyes ellenőrzési feladatokhoz kapcsolódó kockázatokig.

A számvevőszék meghatározhatja a kockázatnak való kitettség egyes területeken megengedett szintjét, valamint megfelelő kontrollokat hozhat létre a kockázat szükséges szinten való kezeléséhez. A toleranciaszint a kockázattól és a körülményektől függően változhat. Amennyiben változik az azonosított kockázat, vagy a kontrollok nem megfelelőek, a kockázatkezelő rendszert ennek megfelelően kell változtatni.

### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat a **kockázatkezelés beágyazása a számvevőszékek működésébe és kultúrájába**, valamint a kockázatkezelési rendszerre vonatkozó és azon belüli hatáskörök egyértelmű meghatározása.
2. A legfőbb ellenőrző intézmények kidolgozhatnak **kockázatkezelési politikát** is. A kockázatkezelési politikának azonosítania kell a kockázat különböző típusait, amelyekkel a szervezet szembesül, hogy mi a teendő a kockázatok csökkentése érdekében, és hogyan oszlik meg a kockázatkezelés felelőssége. Javasolt a kockázatkezelési politika megismertetése a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőkkel (stakeholders).
3. Felállítható egy belső **kockázatkezelő bizottság** a kockázatkezelési folyamatok bevezetésének, végrehajtásának és monitorozásának elősegítésére és áttekintésére. A bizottság feladata, hogy hozzájáruljon a szervezet kockázati profilját és kitettségét érintő főbb döntésekhez. Célszerű, ha a kockázatkezelő bizottság a szervezeten belül különböző funkciót betöltő felsővezetőkből áll. A következetesség és folyamatosság biztosítása érdekében jó gyakorlat, ha minimalizálják a gyakori változtatásokat a bizottság összetételében. Ezen kívül a kockázatkezelő bizottság legyen független a többi szervezeti egységtől és rendelkezzen elegendő hatáskörrel feladata eredményes ellátásához.
4. Létrehozható egy **kockázat jegyzék** a kiemelten kezelendő kockázatok dokumentálására és nyomon követésére. Ez a következőket tartalmazhatja:
  - minden azonosított kockázat természetének leírását;

- a kockázati monitoring rendszer részleteit, mint például információt a működő korai figyelmeztető mechanizmusról, amely riaszt a kockázat növekedése esetén, valamint részleteket a javító intézkedések jelentésének módjáról;
  - egyes – esetlegesen felmerülő – események lehetséges hatásának kockázatértékelési besorolását; valamint a lehetséges események bekövetkezésének valószínűségét a meglévő kontrollok mellett;
  - a maradványkockázat általános értékelését a valószínűség és a hatás kombinációja alapján;
  - a kockázatok kezelése érdekében létrehozott listát, amely a megállapított kontrollokat és megfelelő válaszokat tartalmazza;
  - a kockázat viselőjének azonosítását, aki az adott kockázat értékeléséért és kezeléséért felelős.
5. Jó gyakorlat a kockázatkezelő intézkedések eredményességének **időszakos felülvizsgálata**, valamint a legfőbb ellenőrző intézménynél felmerülő új és további kockázatok azonosítása és értékelése is. A felülvizsgálat támogatására - szükség szerint - tartható szakmai műhely (workshop) is, külső segítség bevonásával. Azok a tervezett intézkedések, amelyek e folyamat eredményeképpen születnek, beépíthetők a számvevőszék általános szakmai tervezési menetébe.

# I. IRÁNYÍTÁS

---

## I.2 Teljesítménymutatók

### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézményeknek mérniük kell a főbb stratégiai célkitűzések elérését, hogy nyomomonkövessék a teljesítményt, azonosítsák a problémákat vagy a gyengeségeket, és ahol szükséges, javító intézkedéseket javasoljanak.

### VÁLASZ

A releváns, alkalmazható és megbízható teljesítménymutatók célja, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények részére időszerű és kiegyensúlyozott áttekintést nyújtsanak a szervezet teljesítményéről az ellenőrzési feladatok és az adminisztrációs folyamatok ellátásával kapcsolatban. A szükséges mutatók száma és típusa függ az értékelendő eredmény összetettségétől, a teljesítmény monitorozásához rendelkezésre álló források szintjétől, valamint a szükséges információ mennyiségétől. A teljesítménymutatók kapcsolódhatnak forrásokhoz (input), folyamatokhoz, eredményhez (output) és hatáshoz, illetve lehetnek mennyiségi (számszerű) és minőségi mutatók (leíró megfigyelések vagy vélemények).

### JÓ GYAKORLATOK

1. A megfelelő és releváns mutatók kiválasztása óvatos előkészületet, folyamatos tökéletesítést és a szervezet minden szintjének együttműködését igényli. Jó gyakorlat a **teljesítménymutatók kialakítását** összekapcsolni a szervezet stratégiai tervezési folyamatának célkitűzéseivel és/vagy céljaival. A mutatókat világosan meg kell határozni, és azoknak le kell fedniük a számvevőszék tevékenységének kritikus területeit. Már meglévő modellek (mint például a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer / Balanced Scorecard) is alkalmazhatók arra, hogy irányítsák a számvevőszéket a megfelelő keretek kialakításában. Fontos, hogy az ilyen modelleket hozzáigazítsák a számvevőszék specifikus hatásköreihez, célkitűzéseikhez és struktúráikhoz.

A speciális mutatók kialakítása – jelentősen – függ a számvevőszék információs rendszerének azon képességétől, hogy megbízható, teljes és pontos információt nyújtson elfogadható áron. A számvevőszék információs rendszerét esetleg meg kell változtatni ahhoz, hogy jobban támogassa az adatok gyűjtését a kiválasztott mutatókra vonatkozóan.

2. A **teljesítménymutatók** mellett szükség van az elvárt eredmény és az értékelendő stratégiai célkitűzés meghatározására. A mutatóknak részletesen tartalmazniuk kell az információgyűjtéshez alkalmazandó módszereket, az egyes területeken az információgyűjtésért felelős személyt, valamint azt, hogy hogyan, mikor és kinek kell jelentést tenni a mutatókról.
3. A teljesítménymutatókkal szembeni elvárás, hogy egyedi és egyszerű kérdésekre irányuljanak, ezáltal biztosítva annak egyértelműségét, hogy mit mérnek. Ez egyszerűsíti az adatgyűjtést az egyes mutatókra vonatkozóan és elősegíti a feladatok elosztását.

A teljesítménymutatók kialakításakor a számvevőszéknek ki kell választani a mutatók azon körét, amelyek kiegyensúlyozott értékelést adnak a szervezet átfogó teljesítményét illetően. A teljesítménymutatók bevezetésekor, figyelmet kell fordítani az ellentétes hatás kiváltásának elkerülésére is.

A mutatóknak a célkitűzések és/vagy célok elérésére, valamint a teljesítmény releváns szempontjaira kell összpontosítaniuk, mint a források (input), a folyamatok, az eredmény (output)

és a hatás. A következőkben példákat hozunk a **mutatók** különböző **típusaira**, amelyeket a legfőbb ellenőrző intézmények a célkitűzéseik elérése tekintetében tapasztalt előrehaladás monitorozása és mérése során alkalmazhatnak. Ezeket önálló ellenőrzésekre vagy hasonló ellenőrzések kategóriáira is ki lehet alakítani.

▪ **Forrás és folyamatmutatók:**

- *Időhöz kapcsolódó mértékek*, mint az egyes ellenőrzés vagy az ellenőrzési típusok elvégzésével eltöltött átlagos idő, a tervezett idő alatt elvégzett ellenőrzések aránya, és a belső döntések időszerűsége;
- *Költségtényezők*, mint például egy adott ellenőrzési feladat költsége, és/vagy az egyes típusú ellenőrzés átlagos költsége; valamint
- *Humán erőforrás kérdések*, beleértve az alkalmazottak fluktuációját, a képzésre fordított időt és a munkavállalói elégedettség szintjét.

▪ **Eredménymutatók:**

- *Mennyiség*, mint például az egyes állami tevékenységek ellátására fordított kiadások ellenőrzéssel lefedett százalékos aránya vagy az egy évben nyilvánosságra hozott ellenőrzési jelentések száma; és
- *Minőség*, például az ellenőrzési munka és a nyilvánosságra hozott jelentések belső és külső minőségértékelésének eredményei, valamint az utólagos ellenőrzés értékelése.

▪ **Hatásmutatók:**

- a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők (stakeholders) véleménye az ellenőrzési munkáról és hozzáadott értékéről;
- az egy adott időn belül megvalósított ellenőrzési javaslatok százalékos aránya;
- a legfőbb ellenőrző intézmények médiában való megjelenéseinek száma és a hírközlés típusa;
- az adott évben a parlament által tárgyalt ellenőrzési jelentések száma; és
- az ellenőrzésekből eredő javító intézkedések és/vagy pénzügyi megtakarítások;
- az ellenőrzöttek elégedettségi szintje az ellenőrzések minőségével kapcsolatban.

4. A teljesítménymutató a célok teljesítési szintjének mércéje. A teljesítménymutató eredményeit elemezni kell annak megállapítása érdekében, hogy szükség van-e helyreigazító intézkedésre, beleértve a célkitűzések és/vagy célok módosítását. Jó gyakorlat a szervezeten belül általánosságban megegyezni az **eredmények értelmezéséről**. A számvevőszékeknek figyelembe kell venniük, hogy némely mutató elérése (mint például egy ellenőrzés időtartama) olyan körülményektől is függhet, amelyek teljesen vagy részben irányításukon kívül esnek. Például, az ellenőrzöttek túlléphetik a számvevőszékek által adott határidőt a vezetői levelekre és jelentésekre adott írásbeli észrevételeket illetően.

5. Jó gyakorlat **jelentést** készíteni a **számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőknek** a célok elérésében tett lépésekről.

- **Befelé:** a kulcsmutatók terén elért haladásról a szervezet megfelelő szintjein uniformizált űrlapok, grafikonok, táblázatok és egyéb vizuális eszközök alkalmazásával kell jelentést tenni. A jelentéseket a szervezet követelményeitől és a javító intézkedés szükségességétől függően időszerűen és rendszeres időközönként érdemes előállítani.
- **Kifelé:** jó gyakorlat a főbb mutatókban elért haladásról való jelentéstétel éves jelentés vagy kommuniké készítésével a számvevőszéki tevékenységben érdekelt legfontosabb szereplők számára (mint a Parlament). Tájékoztatás céljából más kiadványok is alkalmazhatók, és az információ megjeleníthető a számvevőszék honlapján is. A teljesítménymutatók külső kommunikációja növeli az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot.

6. A teljesítménymutatók kialakítása egy folyamatos tevékenység. Az **intézkedéseket** időszakonként (pl. évenként) érdemes **felülvizsgálni**, és az új követelmények és fejlemények tükrében a szükséges igazításokat elvégezni az ellenőrzés területén vagy a számvevőszék hatáskörét illetően.

# I. IRÁNYÍTÁS

---

## I.3 Szervezeti önértékelés

### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények feladata, hogy ellenőrzéseiken keresztül megítéljék más intézmények vezetését, saját maguk mégis ritkán alanyai tüzetes vizsgálatnak. Ez kockázatot jelent a számvevőszék kellő eredményességére vagy hatékonyságára nézve, amely pedig alááshatja megbízhatóságát a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők (stakeholders) szemében.

### VÁLASZ

A számvevőszékek végezhetnek önértékelést. Az önértékelés során a munkavállalók és a vezetés módszeresen értékeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit. Ez lehetővé teszi, hogy azonosítsák a fejleszhető területeket, és javaslatot tegyenek e fejlesztések végrehajtására. Az önértékelésnek, céljától és a körülményektől függően, több formája lehet. Irányulhat a szervezetet érintő egy adott kérdéskörre vagy szempontra, és kiterjedhet szélesebb körre is.

Bármely szervezet humánerőforrása kulcsfontosságú abban, hogy bepillantást nyújtson a szervezet működésébe. A számvevőszékeknél ez az információforrás különösen erős, mivel sok munkatárs képzett ellenőr lesz.

### JÓ GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat egy már **kialakított megközelítés használata**, mint például az Európai Alapítvány a Minőségbiztosításért (EFQM) Kiválóság Modellen alapuló Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework - CAF<sup>6</sup>). A Modell a következő értékelési témaköröket tartalmazza: vezetés; stratégia és tervezés; humánerőforrás; partnerkapcsolatok és erőforrások; folyamatok; ellenőrzött- és ügyfélközpontú eredmények; társadalmi eredmények; valamint az alapvető teljesítménycélok kapcsolatos eredmények.
2. Az önértékelés **célját** világosan meg kell határozni, és erről az alkalmazandó **kritériumokkal együtt tájékoztatni** lehet a résztvevőket. Így a kulcskérdésekkel foglalkoznak majd, és rendszerezett, kiegyensúlyozott eredmény születik.
3. Az önértékelést végrehajthatja a **különböző szervezeti egységekhez tartozó munkavállalók és vezetés viszonylag kis csoportja**. Ezzel lehetőség nyílik az értékelési kérdéskörök részletes megvitatására és kiegyensúlyozott konszenzus kialakítására, így módon növelve az eredmények erőteljességét. Ugyanazon kérdéskörön dolgozó csoportok párhuzamos értékelése segítheti a részrehajlás kockázatának csökkentését a folyamatban. Az összes munkavállalói szint bevonása az önértékelésbe nem csak jártasságukat és tapasztalataikat hasznosítja, de érzékelhető üzenetet is küld a szervezetnek fontosságukról, és a felhatalmazottság érzését kelti. Az ennek eredményeképpen létrejövő láthatóság segítheti az önértékelési folyamat jogosságának alátámasztását és ösztönzi a javaslatok elfogadását.
4. Az önértékelések legfőbb ereje a gyengeségek azonosításában és a kijavításukra tett javaslatok meghatározásában jelenik meg. Amennyiben a javaslatokat nem valósítják meg, a folyamat végül eredménytelen lesz. A javaslatok megvalósításának elősegítése érdekében kialakítható egy **cselekvési terv**.

---

<sup>6</sup> Az Európai Közigazgatási Intézet által kidolgozott modell (EIPA).

5. Jó gyakorlat önértékelést végezni azelőtt, hogy a szervezet aláveti magát egy [peer review](#)-nak (ld. 1.4 fejezet). Ez lehetőséget nyújt a szervezetnek a javítandó területek azonosítására és változtatások végrehajtására még a peer review előtt. Ha együttesen így alkalmazzák őket, a két felülvizsgálati folyamat eredményesebben járul hozzá a szervezet fejlesztésének előmozdításához.

# I. IRÁNYÍTÁS

---

## I.4 Független külső szakértői értékelés (Peer review)

### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények bonyolult, magas színvonalú feladatot látnak el egy verseny nélküli, gyorsan változó szakmai környezetben. Míg munkájuk összehasonlítható, saját országukban csak ritkán van olyan intézmény, amellyel összevethetnék tevékenységüket.

### VÁLASZ

A független külső szakértői értékelés (peer review) egy olyan eljárás, amely során a szervezetet és módszereit más legfőbb ellenőrző intézmény(ek) elismert szakemberei alapos vizsgálatnak vetik alá. A külvilág számára bizonyosságot nyújt arról, hogy a legfőbb ellenőrző intézmény magas színvonalon végzi munkáját, és azonosítja azokat a területeket, ahol az eljárások és az eredmények javíthatók, így hozzájárul a szervezet általános eredményességéhez. A legfőbb ellenőrző intézmény dönthet úgy, hogy a peer review-t az igazgatás specifikus szempontjaira vagy tevékenységeire korlátozza.

### JÓ GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat egy, a gyengeségeket és a lehetséges javító intézkedéseket azonosító **önértékelés** végrehajtása (ld. I.3 fejezet) a peer review megkezdése előtt. A peer review végrehajtható, amint az önértékelés javaslatainak megvalósítását megkezdtek. Így a peer review révén lehetőség nyílik a hozott intézkedések helyességének megállapítására.
2. A peer review **célját és hatókörét** (eljárásrend) világosan **meg kell határozni és dokumentálni kell**, mielőtt döntés születik annak végrehajtásáról. A peer review céljai lehetnek átfogóak, pl. a számvevőszékek ellenőrzési tevékenysége megfelel-e a szakmai standardoknak, vagy korlátozódhat egy specifikus ellenőrzési típusra (teljesítmény, megfelelőségi vagy pénzügyi) vagy tevékenységi területre. Kiterjedhet több szervezeti egységet érintő kérdéskörökre is, mint például az ellenőrzési munkára alkalmazott minőségkontroll rendszer.
3. Az eljárás akkor lehet eredményes, ha a **peer review-t végző kiválasztott intézmények** köztisztviseltekben állnak, rendelkeznek a szükséges jártassággal és tapasztalattal, valamint elegendő forrással az értékelés lefolytatásához. A bírósági típusú számvevőszékekénél végrehajtott peer review-knál, az értékelést végző csoportban hasonló típusú szervezetnek is kell lennie.
4. A peer review-ról általában **írásos megállapodás** készül, amely tartalmazza: annak célját és hatókörét, az időbeosztást, a munkaerőigényt, az eljárási és beszámolási kérdéseket, a költséget és a vizsgált szervezet által nyújtandó tényleges támogatást.
5. Peer review végrehajtásakor a kiválasztott, **értékelést végző csoportot** megfelelően fel kell készíteni a feladatra. Minden információval el kell látni az alkalmazott jogelvekről, szervezeti felépítésről, a használatban levő kifejezésekről és fogalmakról, valamint a főbb eljárásokról, amelyek az eredményes értékeléshez szükségesek. Az értékelést végző csoport tagjainak ismerniük kell az értékelt szervezet munkanyelvét, vagy ha szükséges, nyelvi segítséget kell kapniuk.
6. Az értékelt számvevőszéknek ki kell alakítania egy **belső támogató munkacsoportot**, amely az értékelő csoport munkáját segíti, beleértve a szervezet minden szempontjának, struktúrájának, hatókörének, megközelítésének és módszerének bemutatását.

7. Az eredményes eljárás érdekében szükséges **a peer review megállapításainak, következtetéseinek és javaslatainak elemzése** a kezdetben kitűzött célok, valamint az eljárás során felmerült egyéb kérdések tükrében. A peer review megállapításainak megvitatása az értékelt legfőbb ellenőrző intézményen belül segíthet abban, hogy meghatározzák a **javaslatok follow-up-jának**, és a **cselekvési terv kidolgozásának** legjobb módját.
8. A számvevőszék **munkatársait tájékoztatják** a peer review-ról és annak előrehaladásáról a folyamat során.
9. A peer review-ról készült **jelentéseket** és a fejlesztési célú **cselekvési tervet** eljuttathatják a parlamentnek, a médiának, és/vagy az elszámoltathatóság és átláthatóság javítása érdekében nyilvánosságra hozzadják a szervezet honlapján.
10. Megfelelő idő elteltével (pl. 3 év) elvégezhető egy **újabb**, hasonló hatókörű **peer review**, amely biztosítja az azonosított gyengeségek teljeskörű és eredményes kezelését.

## II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK

---

### II.1 Az ellenőrzési feladatok kiválasztása

#### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények mind kötelező (jogszabályi előírások szerinti), mind önként vállalt (a szervezet által választott) ellenőrzési feladatokat ellátnak. Kihívást jelent, hogy a kötelező feladatokat a lehető leghatékonyabban és legeredményesebben lássák el annak érdekében, hogy maximalizálhassák az önként vállalt feladatok elvégzéséhez rendelkezésre álló erőforrásokat. Az utóbbit úgy kell kiválasztani, hogy fontos kérdésekre irányuljon, és ezáltal optimalizálja a rendelkezésre álló erőforrások hatását.

#### VÁLASZ

A számvevőszékeknek hatékony és eredményes tervezési folyamatot kell kialakítaniuk az ellenőrzési tevékenységre vonatkozóan (mind közép és hosszú távon) figyelembe véve a jogi kötelezettségeket valamint kockázati, lényegességi megfontolásokat, és az utolsó ellenőrzés óta eltelt időt. E folyamat során, különös figyelmet kell fordítani arra, hogy olyan önként vállalt ellenőrzési feladatok válasszanak ki, amelyek nagyon relevánsak a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők számára és nagy horderejűnek ígérkeznek. A megfelelően megtervezett és koordinált tervezési folyamatnak biztosítania kell a számvevőszék erőforrásainak leghatékonyabb felhasználását.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. A **kockázatértékelés** végrehajtása az egyes ellenőrzési területeken lehetővé teszi a magas kockázatú területek, és így azoknak az ellenőrzési feladatoknak az azonosítását, amelyek várhatóan a legnagyobb horderejűek lesznek. A lehetséges ellenőrzési feladatok rangsorolására alkalmazhatók uniformizált **kockázatértékelési megközelítések**.
2. A jövőbeli feladatok kiválasztásánál és tervezésénél rendkívül hasznosak lehetnek a **korábbi ellenőrzések tapasztalatai**, valamint a javaslatokra tett intézkedések. A legfőbb ellenőrző intézmények az információk strukturált és rendszeres gyűjtésére **monitoring rendszert** (ld. II.4 fejezet) alkalmazhatnak. Ezen túlmenően, **az ellenőrzöttel való kommunikáció** (ld. IV.2 fejezet) e folyamat során szintén növelheti a hatékonyságot és elősegítheti az ellenőrzési feladatok kiválasztásának javítását.
3. A legfőbb ellenőrző intézmények készíthetnek **rendszeres elemzéseket** is **makrogazdasági kérdésekről és tendenciákról**, valamint **előtanulmányokat** a tárgyhoz tartozó főbb témákról. Ezeket a tanulmányokat felhasználhatják a relevánsabb és nagyobb horderejűnek ígérkező ellenőrzési feladatok azonosításához. Az elemzések készítése során figyelembe vehetik más számvevőszékek ellenőrzési tevékenységének eredményeit is.
4. Jó gyakorlat a **közérdek és a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők** (stakeholders) **elvárásainak monitorozása** és e megfigyelések felhasználása az ellenőrzések kiválasztási folyamatához. Monitorozással a következő információk gyűjthetők össze: az országgyűlés és a kormány számára aktuálisan érdekesek kérdések, a média monitoringjából származó kérdések, valamint a közvélemény által felvetett kérdések, beleértve a számvevőszékeknek küldött panaszleveleket.
5. Az ellenőrzési feladatok tervezéséhez a számvevőszékek ellenőrzési osztályainak együttműködése szükséges. Egy, a koordinációért felelős **tervezési egység** biztosíthatja a tervezés hatékonyságát

és eredményességét a szervezet egészében, és minimalizálhatja az ellenőrzési feladatok kiválasztásánál keletkező átfedéseket.

6. Jó gyakorlat **tervezési útmutatók vagy elvek** készítése, amelyek alapul szolgálnak az ellenőrzések tervezésekor alkalmazandó releváns kiválasztási kritériumok kialakításához. Ebben a dokumentumban prioritás szerint megfelelő súlypontok adhatók meg a különböző általános kérdéskörökhöz és ügyekhez, mint például a lényegesség, az ellenőrizhetőség (a megvalósíthatóság), a kockázatok, az időszerűség, a lehetséges hatás, a különböző témák egyensúlya a terv egészében, és a hozzáadott érték. Az ennek eredményeképpen elkészített **ellenőrzési tervnek** tartalmaznia kell a végrehajtandó ellenőrzések listáját, egy tájékoztató jellegű időbeosztást, a monitoring mutatószámokat, ellenőrzésenként a felelősségi körök megállapítását, és a forrásszükségletet.

## II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK

---

### II.2 Az ellenőrzési folyamat támogatása

#### KIHÍVÁS

Az ellenőrök összetett környezetben dolgoznak, különböző és változó szakmai helyzetekkel kell szembenéznük a feladatok típusától és az ellenőrzési cél természetétől függően. A legfőbb ellenőrző intézményeknek azonosítaniuk kell, hogy az egyes ellenőrzési feladat elvégzése milyen típusú és szintű támogatást igényel, és meg kell határozniuk, mi módon és mikor biztosítják ezeket az eszközöket, forrásokat és szakmai segítséget.

#### VÁLASZ

Annak érdekében, hogy egy ellenőrzést végző csoport minden szakértelemmel, jártassággal és forrással rendelkezzen, amely az ellenőrzés legmagasabb színvonalú elvégzéséhez szükséges, a legfőbb ellenőrző intézménynek minden ellenőrzési feladat elvégzése előtt azonosítani kell a szükséges szakmai és technikai támogatás mértékét. Továbbá meg kell határozni, hogy a szükséges támogatást házon belülről vagy kívülről biztosítják. Az is fontos, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények magas minőséget érjenek el és tartsanak fenn az ellenőrzési ciklus során azáltal, hogy biztosítják, ellenőreik szakmai standardokat és megfelelő útmutatókat, eljárásokat és módszereket követnek.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. Az **IT-alapú rendszerek** segíthetnek az ellenőrzési bizonyíték dokumentálásának és elemzésének strukturálásában, elősegíthetik az ellenőrzési munka dokumentálását, beleértve az ellenőrzési bizonyíték beolvasását és rögzítését. Ezek a rendszerek végigvezethetik az ellenőröket az ellenőrzési folyamaton azáltal, hogy minden szinten hozzáférést biztosítanak a támogató eszközökhöz (útmutatók, standardok stb.).
2. Fontos, hogy az ellenőrzési bizonyítékhoz megbízható tesztek és módszerek alkalmazásával jussanak hozzá. Jó gyakorlat az egységesített és ajánlott tesztekről **elektronikus könyvtárak** létrehozása/fejlesztése, amelyek biztosítják az ellenőrzési módszertannak és könyvvizsgálati standardoknak való megfelelést és javítják a hatékonyságot. Az ellenőrzést végző csoportok arra is alkalmazhatják ezeket a módszereket, hogy hozzáférjenek az ellenőrzési folyamatot támogató releváns anyagokhoz, beleértve a megállapítások és következtetések rögzítésének egységesített módjait.
3. Jó gyakorlat, ha az ellenőrök számára **rendelkezésre állnak szakértők**, mint például jogi tanácsadók, könyvvizsgálók, aktuáriusok, módszertani szakértők, statisztikusok, adatelemzők, és közgazdászok. Ezenkívül hasznos lehet a munkaszintű együttműködés is más számvevőszékek ellenőreivel.
4. Az ellenőrzési módszerek, kritériumok és megközelítések kialakítása során a szakértők tanácsot adhatnak az ellenőrzést végző csoportnak, hogy elősegítsék a jogilag, technikailag, módszertanilag és analitikailag eredményes és hatékony ellenőrzési forma kialakítását. Ezen felül, amennyiben szükséges **speciális szakértelmet nyújthatnak** egyedi ellenőrzések végrehajtásához. Továbbá, szövegező szakértők segíthetnek az ellenőrzési eredményekről való jelentéstételben.
5. **Stratégiát** is ki lehet **alakítani**, amely meghatározza, hogy mikor és hogyan használják a különböző típusú szaktudást. A számvevőszéktől függően a szükséges szaktudás **házon belülről vagy kívülről** is megszerezhető (amely esetben a számvevőszék továbbra is felelősséggel tartozik az elvégzett munka minőségét illetően). A legfőbb ellenőrző intézmények összeállíthatnak egy **jegyzéket is a külső szakértőkről**, rögzítve azokat a területeket, amelyeken a múltban sikeresen

alkalmazták őket. Ez segítheti az ellenőrzést végző csoportot abban, hogy gyorsan azonosítsa azokat a megbízható szakértőket, akik megfelelők az adott szakértelem megszerzéséhez.

6. Jó gyakorlat minden munkavállalónak rendszeresen [képzést](#) (ld. III.2 fejezet), és az új ismeretekről továbbképzést szervezni, ezáltal biztosítva azt, hogy az ellenőrök rendelkezzenek a szükséges tudással és jártassággal a tervezett ellenőrzések végrehajtásához, valamint hogy azonosítsák, mely területen lehet vagy kell szakértőket alkalmazni.
7. Annak biztosítása érdekében, hogy az ellenőrzést végző csoport megismerje és kövesse a szakmai standardokat és útmutatókat munkája során, jó gyakorlat, ha a standardok, útmutatók, kérdéslisták és egyéb **módszertani támogató dokumentumok** elérhetők a **saját nemzeti nyelven**. Továbbá, összeállítható egy **glosszárrium**, amely minden releváns szakmai kifejezést tartalmaz, és további iránymutatást nyújt az ellenőrzést végzőknek.

## II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK

---

### II.3 Együtműködés az ellenőrzöttel az ellenőrzési folyamat során

#### KIHÍVÁS

Az objektivitás érdekében egy ellenőrnek függetlennek kell maradnia az ellenőrzöttől. Mindazonáltal, az ellenőrzés hatékony és sikeres végrehajtásához szükség van az ellenőrzött együttműködésére, különösen arra, hogy megkönnyítse a szükséges adatokhoz és információkhoz való hozzáférést. Ezen kívül, az együttműködés növelheti annak valószínűségét, hogy az ellenőrzött az ellenőrzési megállapítások, következtetések és javaslatok alapján cselekszik.

#### VÁLASZ

A legfőbb ellenőrző intézményeknek célszerű azonosítaniuk, hogyan tudnak hatékonyan együttműködni az ellenőrzöttel annak érdekében, hogy megkönnyítsék az ellenőrzési folyamat különböző szakaszait, valamint hogy növeljék annak valószínűségét, hogy az ellenőrzés megállapításainak, következtetéseinek és javaslatainak tekintetében follow-up-ot hajtanak végre. Ezen felül az ellenőrzöttel folytatott állandó párbeszédén keresztül megvalósuló folyamatos és szoros koordináció segíthet minimalizálni az ellenőrzött napi munkájában jelentkező zavaró hatásokat.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. Annak érdekében, hogy az ellenőrzött jobban elfogadja az ellenőrzést, jó gyakorlat az ellenőrzöttnek bemutatni az ellenőrzés tárgyát, módszerét és kritériumait egy **nyitó megbeszélés** keretében. Ily módon az ellenőrzött elősegítheti az ellenőrzést végző csoport arra vonatkozó erőfeszítéseit, hogy meghatározza a releváns ellenőrzési bizonyítékok megszerzésének módjait.
2. A számvevőszékek megadhatják az ellenőrzöttnek azt a lehetőséget is, hogy **reagáljon** az ellenőrzés **megállapításaira, következtetéseire és javaslataira**, mind a folyamat során mind az ellenőrzési jelentés véglegesítése előtt, a ténybeli hibák és félreértések elkerülése érdekében. Ezt nevezik egyeztető eljárásnak is. Néhány számvevőszék esetében a jelentésnek tükröznie kell az ellenőrzött véleményét, vagy azt mellékelni kell a jelentéshez hivatalos válaszként. Az ellenőrzött számára megfelelő határidőt kell kitűzni az ellenőrzési jelentés észrevételezéséhez, figyelembe véve a már véleményezésre adott lehetőséget.
3. Mivel az ellenőrzöttek a számvevőszéki tevékenységben érdekelt fontos szereplők, ezért a legfőbb ellenőrző intézmények tehetnek olyan follow-up intézkedést, amelynek során összegyűjtik az ellenőrzöttek **visszajelzését az ellenőrzési jelentés minőségére és az ellenőrzési folyamatra vonatkozóan**. Az ellenőrzési jelentés véglegesítését követően az ellenőrzöttnek kérdőívet lehet küldeni A **konstruktív visszacsatolás** (ld. IV. 2 fejezet) felhasználható forrásként az ellenőrzés minőségének értékelésekor és a lehetséges javító intézkedések azonosításakor. Az ellenőrnek azonban tudatában kell lennie annak, hogy az ellenőrzött kifogásolhatja azt a tényt, hogy az ellenőrzés során gyengeségeket és hibákat azonosítottak, azok indokoltsága ellenére.

## II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK

---

### II.4 Az ellenőrzés hatásának monitoringja

#### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények számára fontos, hogy folyamatosan tájékozódjanak arról, hogyan járulnak hozzá munkájukkal ahhoz, hogy az ellenőrzötteknél megvalósuljon a jó kormányzás (good governance) és a szervezet hatékony legyen, valamint arról is, hogy mennyiben nyújtanak hozzáadott értéket a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők (stakeholders) számára. A számvevőszékeknek rendszeresen nyomon kell követniük, hogyan hasznosultak megállapításaik és megvalósultak-e javaslataik.

#### VÁLASZ

A legfőbb ellenőrző intézmények átfogó rendszert hozhatnak létre, hogy megbízható információforrások alkalmazásával monitorozzák az ellenőrzési javaslatok megvalósulását és értékeljék hatásait. Az eredményeket rendszeresen bemutathatják a felsővezetésnek, illetve időszakosan a Parlamentnek és a közvéleménynek. Az ellenőrzések hatásának monitorozását végezhetik megfelelő [mutatók](#) alkalmazásával (ld. I.2 fejezet).

#### JÓ GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat, ha a legfőbb ellenőrző intézmények **időszakos felülvizsgálatokat** végeznek **az ellenőrzési javaslatok vagy bírósági tevékenységek megvalósulásának mértékére vonatkozóan**. A felülvizsgálatokból összegyűjtött információk belefoglalhatók az **ellenőrzési javaslatokat** és azok megvalósulását **tartalmazó adatbázisba**, amely **hozzáférhető az ellenőrök számára**. Az adatbázist rendszeresen frissíteni kell. Az adatbázis hasznos lehet az ellenőrzés tervezése és a jövőbeni javaslatok megalkotása során is. Különböző részleteket tartalmazhat, mint például: az ellenőrzöttek elfogadták-e a javaslatokat és a megküldött észrevételeket; mely tevékenységi területeket érintette az ellenőrzés és miként; az ellenőrzöttek által a javaslatok elfogadása során tapasztalt nehézségek szintjére vonatkozó utalásokat; a parlamenti támogatás szintjét, és a megfelelő javaslatok meghozatalához szükséges időt.

Az adatbázis megfelelő kivonatait elérhetővé lehet tenni az **ellenőrzött intézmények vezetői** vagy a parlamenti bizottságok számára is.

2. Az **ellenőrzöttektől** több formában lehet **visszajelzést gyűjteni** az ellenőrzési javaslatok megvalósulásával kapcsolatban, mint például:
  - **hivatalos írásbeli válasz** az ellenőrzési jelentésekről és véleményekről, amelyben arról is tájékoztatnak, elfogadják-e és mi módon az ellenőrzési javaslatokat;
  - [kérdőívek](#) (ld. IV. 2 fejezet) az ellenőrzöttek számára, amelyek az ellenőrzési megállapítások, következtetések és javaslatok különböző aspektusaival kapcsolatos véleményükre irányulnak;
  - az ellenőrzött alkalmazottaival készített **interjúk**; és
  - az ellenőrzött különböző szintű vezetőivel tartott **megbeszélések**.
3. Jó gyakorlat az ellenőrzöttektől szerzett **információ megbízhatóságának ellenőrzése**. Ez a következő módon végezhető:
  - Speciális **follow-up ellenőrzések** végrehajtása a korábbi jelentésekben foglalt és folyamatosan érdeklődésre számot tartó és/vagy jelentős kockázatú megállapításokra, következtetésekre és javaslatokra vonatkozóan;

- Az ellenőrzési javaslatok megvalósításának vizsgálata ugyanazon ellenőrzőtnél az **utólagos ellenőrzések** alkalmával;
  - **Egyéb információforrások igénybe vétele**, mint például a Parlament, a média, és a közvélemény.
4. A legtöbb esetben a legfőbb ellenőrző intézmények benyújtják ellenőrzési megállapításaikat a Parlamentnek, és figyelembe veszik az ellenőrzési munkájuk iránti érdeklődés szintjét, valamint az azzal kapcsolatban kialakult véleményeket. Megfelelő módszerek alkalmazható arra, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények **visszajelzést kapjanak a Parlamenteől**. Például a következők:
- **az ellenőrzési eredmények bemutatása az állandó bizottságok számára**, különösen az kormánykiadásokkal foglalkozó bizottság számára;
  - **a parlamenti vitákban való részvétel vagy azok támogatása**;
  - **a képviselőkkel való közvetlen kapcsolattartás**, annak érdekében, hogy magyarázó információkkal szolgáljanak nekik az egyes ellenőrzési jelentésekről; valamint
  - **lista megjelentetése** a legfőbb ellenőrző intézmények éves jelentésében **azokról az ellenőrzési javaslatokról, amelyek nem valósultak meg**, és, ahol lehetséges, az okok feltárása.
5. A legfőbb ellenőrző intézmények a **közvéleménytől** is kaphatnak **visszajelzéseket** az ellenőrzések eredményeiről. Ez történhet **felmérések** formájában, a **média** ellenőrzésekre adott **reakciójának monitorozásával**, és azáltal, hogy lehetőséget nyújtanak a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőknek (stakeholders) a számvevőszék [honlapján keresztül történő véleménynyilvánításra](#) (ld. IV. 2 fejezet).
6. Jó gyakorlat **időszakos jelentések** készítése és közzététele az **ellenőrzések megállapításainak, következtetéseinek és javaslatainak hatásáról**, beleértve azokat a pénzügyi és egyéb előnyöket, amelyeket a számvevőszék ellenőrzési tevékenysége eredményez az állam és a közvélemény számára.

## II. ELLENŐRZÉSI KÉRDÉSEK

---

### II.5 Az ellenőrzést követő minőségi felülvizsgálat

#### KIHÍVÁS

Egy legfőbb ellenőrző intézmény hitelességének szempontjából fontos, hogy ellenőrzéseit a legmagasabb színvonalon hajtsa végre, és ezt bizonyíthassa a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőknek (stakeholders). Az ellenőrzéseket követően felülvizsgálatot szükséges végezni, amely bizonyosságot nyújt az ellenőrzés folyamatának és eredményének minőségéről, valamint a vezetői felügyeletet és az ellenőrzési folyamat során végzett felülvizsgálatot kiegészítve hozzájárul a fejlődéshez, amennyiben szükséges.

#### VÁLASZ

Az ellenőrzést követő felülvizsgálat segíthet a magasabb ellenőrzési színvonal elérésében, és ezáltal erősítheti az ellenőrzési megállapítások hitelességét. Ezen felül, a végrehajtott ellenőrzések felülvizsgálatának eredményeit felhasználhatják a lehetséges javító intézkedések, valamint a munkafolyamatokat és/vagy kézikönyveket érintő szükséges változtatások azonosítására. Végül, ez a felülvizsgálat alkalmazható az ellenőrzési minőség mérésére és dokumentálására, valamint a [teljesítménymutatókhoz](#) (ld. I.2 fejezet) felhasználható információk gyűjtésére.

A felülvizsgálatot elvégezhetik külső vagy belső szakértők, amennyiben az utóbbiak nem tagjai az ellenőrzést végző csoportnak. A számvevőszékek dönthetnek úgy, hogy egyes kérdéseket belsőleg, míg másokat külső szakemberekkel vizsgáltatnak felül.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. A legfőbb ellenőrző intézmények végezhetnek ellenőrzést követő felülvizsgálatot **valamennyi ellenőrzési feladat vagy csak bizonyos ellenőrzési feladatok** tekintetében. Utóbbi esetben a feladatok kiválasztása olyan kritériumokon alapulhat, amelyek a főbb stratégiai tevékenységek lefedésének biztosítására irányulnak, beleértve a különböző ellenőrzési típusokat is.
2. Az ellenőrzést követő felülvizsgálat irányulhat **általános rendszerbeli kérdésekre** vagy **egy adott ellenőrzéssel kapcsolatos speciális kérdésekre**. A teljes folyamat helyett irányulhat annak egyedi elemeire is.
3. A **felülvizsgálat célja** változó lehet. A felülvizsgálat olyan kérdésekre terjedhet ki, mint például az ellenőrzési megközelítés és az alkalmazott módszertan megfelelt-e a szakmai standardoknak; a kiválasztott módszer alkalmas volt-e az ellenőrzés tárgya(i) és célja(i) szempontjából; és az ellenőrzési megállapítások szilárd, érvekkel alátámasztott és világosan bemutatott bizonyítékokon alapultak-e.
4. A **belső felülvizsgálat** esetében jó gyakorlat, ha a vizsgálat a belső eljárásoknak, szakmai standardoknak és a javasolt módszertannak való megfelelésre irányul. A belső felülvizsgálat formái a következők lehetnek:
  - **keresztmetszeti felülvizsgálat**, amelyet olyan tapasztalt ellenőrök egy csoportja végez el, akik horizontális szervezeti egységben dolgoznak és nem vettek részt a vizsgált ellenőrzésben; vagy
  - a legfőbb ellenőrző intézményeken belül létrehozott, az ellenőrzési feladat végrehajtásától független, **speciális minőségbiztosítási funkció (egység) által elvégzett felülvizsgálat**. E szervezeti egységnek közvetlenül a legfőbb ellenőrző intézmény vezetőjének vagy az ellenőrzési minőségért és/vagy módszertanért felelős személyeknek kell beszámolnia.

5. Az ellenőrzések **külső felülvizsgálata** esetében, a legfőbb ellenőrző intézmények megfelelően képzett szakellenőröket is foglalkoztathatnak gazdálkodó szervezetektől, akadémiai intézményektől, külső könyvvizsgáló cégektől, vagy egy másik legfőbb ellenőrző intézménytől. A teljesítmény-ellenőrzések konkrét esetében az ellenőrzések rendszeres felülvizgálatára felállíthatnak különböző tudományterületeket képviselő **fókusz vagy szakértői csoportokat**.
6. Fontos, hogy **a felülvizsgálatok eredményét a felsővezetés tudomására hozzák**. Amennyiben ez javaslatokat is tartalmaz a jövőbeli ellenőrzésekre nézve, jó gyakorlat minden munkavállalót tájékoztatni az eredményekről, így a javaslatokat alkalmazhatják ellenőrzési munkájuk során.
7. Jó gyakorlat a **felülvizsgálatok eredményének nyilvánosságra hozatala** a legfőbb ellenőrző intézmény átláthatóságának és hitelességének növelése érdekében. Ennek egyik módja például, ha a felülvizsgálatot végzők osztályozzák az egyes ellenőrzéseket, és ennek eredményeit rendszeresen közzéteszik, így tájékoztatva a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőket (stakeholders) a szervezet tevékenységének fejlődéséről.

## III. HUMÁNERŐFORRÁS

### III.1 Teljesítmény-értékelés

#### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények egyik legfőbb erőforrását saját munkavállalóik jelentik. Az alkalmazottak jártasságát és tudását a szervezet céljaihoz kell igazítani. A legfőbb ellenőrző intézményeknek ezért valósan és helyesen meg kell állapítaniuk, hogy munkavállalóik mennyire megfelelően jártasak, képzettek, elégedettek és motiváltak.

#### VÁLASZ

A teljesítmény-értékelés egy olyan irányítási eszköz, amely által értékelhető a munkavállalók teljesítménye és képessége (az eredmény minősége és mennyisége, a hatékonyság és az időszerűség szempontjából). Fontos eszköz, amely alkalmazható a karrierfejlesztés irányításában. A teljesítmény-értékelés az intézmény igényeire, valamint az alkalmazottak igényeire, képességeire, motivációjára és elvárásaira irányul.

A munkatársak teljesítmény-értékelése rendkívül interaktív folyamatok rendszere, amely a következőket célozza:

- objektív értékelés készítése a munkatársak teljesítményéről;
- a munkavállalók motivációjának és önbecsülésének növelése;
- lehetőség biztosítása a szervezeti fejlődésre különösen a humán erőforrás stratégia és célok azonosításán keresztül;
- képzési igények azonosítása és képzési programok kialakítása;
- eredményes kommunikáció kialakítása és elősegítése; valamint
- jutalmak és egyéb ösztönzők igazságos és átlátható szétosztása.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. A teljesítmény-értékelési eljárás jellemzően azzal kezdődik, hogy minden alkalmazott esetében meghatározzák a célokat egy adott időszakra vonatkozóan. A céloknak a szervezeti célkitűzéseken és a személyes fejlődési igényeken kell alapulniuk. A teljesítmény-értékelésnek számos **gyakorlati megközelítése** van, mint például az **eredményorientált** és a **magatartás alapú** modell. Az első esetben elkészítik a teljesítmény terveket és az értékelési időszak végén összehasonlítják azokat az elért teljesítményre vonatkozó célokkal. A magatartás-alapú megközelítés esetében a teljesítmény felülvizsgálata a munkavállalók tudásának és jártasságának értékelésére irányul.
2. Jó gyakorlat a megfelelő **értékelési kritériumok meghatározása**, amelyek alapján a teljesítmény értékelhető. Az értékelési kritériumoknak tartalmazniuk kell minden funkció esetében a felelősségi körök világos meghatározását, írásos munkaköri leírásokat és elvárásokat. Az ezen kritériumok alapján végrehajtott teljesítmény-értékelések során alkalmazhatnak egységesített checklistákat, sablonokat és formulákat.
3. A munkavállalók teljesítmény-értékelésének **formái** a következők lehetnek:
  - Alapulhat az érintett **egyének önértékelésén**. Az önértékelés formális lehetőséget nyújt a munkatárs számára, hogy értékelje saját teljesítményét, amely ezután alapul szolgálhat az értékelő és az értékelt közötti megbeszéléshez.
  - A hagyományos teljesítményértékelés egy **egyirányú értékelés**, amely során a felettes minden munkavállalót meghatározott kritériumok alapján értékeli.
  - A **kétirányú értékelés** előnye az értékelő és az értékelt közötti párbeszéd. Ezen értékelés során – amely gyakran alapul önértékelésen - személyes interjúkat végeznek.

- A **360 fokos értékelés** abban különbözik a hagyományos felettes-beosztott értékeléstől, hogy az értékelttel együtt dolgozó más kollégák is visszajelzést adnak névtelenül. Tartalmazza az önértékelést, a kollégák által végzett felülvizsgálatot és a felettesekre irányuló értékelést is.
- 4. A **teljesítmény-értékelés időzítése** változó lehet. Végrehajtható rendszeres időközönként az adott periódusban (általában évenként) elvégzett feladatokra vonatkozóan, vagy közvetlenül egy adott feladat elvégzését követően. Utóbbi legfőbb előnye, hogy koncentrált és azonnali visszajelzést ad. Az éves teljesítmény-értékeléshez képest azonban nagyobb az időigénye és felaprózhatja a munkafolyamatokat.
- 5. A munkavállalók értékelésének megkönnyítése érdekében bevezethető egy **osztályozási skála**, amely alapul szolgál egy tárgyilagosabb és összehasonlíthatóbb, a kialakított elvekből levezetett teljesítmény-értékeléshez. Az osztályozási skála alapul szolgálhat az előléptetési és jutalmazási döntések esetében is.

## III. HUMÁNERŐFORRÁS

---

### III.2 Szakmai képzés

#### KIHÍVÁS

Minden szervezet humánerőforrása tudására, jártasságára, szakértelmére és motivációjára támaszkodik annak érdekében, hogy eredményesen teljesítsen. A képzés és a munkavállalók tudásának fejlesztése döntő egy olyan munkakörnyezet és -kultúra kialakítása szempontjából, amely magas fokú szakmaiságra és minőség elérésére törekszik. Képzések szervezése során a legfőbb ellenőrző intézmények számos kihívással szembesülhetnek: milyen képzést nyújtsanak a szükséges szaktudás fejlesztésére, ki tartsa a képzést, hogyan és mikor? A szervezetnek azt is biztosítania kell, hogy a képzést, amelyet nyújt, releváns, költséghatékony és hasznos legyen a szervezet célkitűzéseinek elérése szempontjából.

#### VÁLASZ

Az integrált képzési és oktatási tevékenység végrehajtásához a legfőbb ellenőrző intézmények kialakíthatnak humánerőforrás fejlesztési politikát, rendszereket, stratégiákat és terveket. Ezeknek a kezdeményezéseknek megalapozottnak kell lenniük és illeszkedniük kell a fejlesztési stratégiához és/vagy a funkcionális követelményekhez. A képzés csak akkor eredményes, ha célja van, és megfelel a legfőbb ellenőrző intézmény és a munkavállalók szükségleteinek.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

- 1. A képzési igények elemzése** arra irányulnak, milyen a legfőbb ellenőrző intézmények teljesítménye, és mire van szükség annak javításához. Értékelik a munkavállalók jártasságát és szakismeretét, valamint azt, hogy azok elégségesek-e a szervezet szükségleteinek kielégítéséhez. A képzési szükségleteket először a szervezet egészére nézve célszerű meghatározni, másodsor az egyedi funkciót ellátó csoportok, egységek, és harmadszor az egyéni munkavállalók részére. A képzési szükségletek meghatározására különböző források használhatók, beleértve a munkavállalók teljesítmény-értékelését, minőségkontroll folyamatokat, ellenőrzési terveket, a munkatársak javaslatait, valamint humánerőforrás fejlesztési és szervezeti stratégiákat. Ezt követően a képzési igények elemzésének eredménye alapul szolgálhat a szükséges képzési területek és prioritások, valamint a képzés formájának kialakításához.
- 2. A képzési szükségletek azonosítását követően megalkotható a képzési politika** és a számvevőszék **egységes módon tervezheti és alakíthatja ki a képzési eseményeket**, beleértve a képzés célkitűzéseinek meghatározását és az éves képzési terv kidolgozását. Ezen felül megfelelő képzési módszereket, tananyagokat és technikákat kell kidolgozni.
- 3. A legfőbb ellenőrző intézmények egy sor képzési módszert** alkalmazhatnak. Ha megfelelően alkalmazzák őket, ezek az intézkedések erősen hathatnak az egyéni és végül a szervezeti teljesítményre és magatartásra. Növelhetik a motivációt, felkészíthetik a munkavállalókat magasabb pozícióba való előléptetésre, és ösztönözhetik az alkalmazottak megtartását. E területen a következő példák hozhatók jó gyakorlatként:
  - A legfőbb ellenőrző intézmények kidolgozhatnak egy strukturált programot, amely az új munkatársaknak **bevezető képzést** nyújt a szervezetről, annak kultúrájáról, valamint a belső eljárásokról és gyakorlatokról. A képzés maximális haszna érdekében a képzésre a belépést követően mielőbb sort kell keríteni.
  - A legfőbb ellenőrző intézmények megkövetelhetik alkalmazottaiktól, hogy részt vegyenek speciális **belső vagy külső képzéseken**, beleértve az ellenőrzési technikákra és eljárásokra

vonatkozó készségek és szakértelem fejlesztésére irányuló képzéseket, informatikai tanfolyamokat, valamint a kommunikációs készséget és a személyes eredményességet célzó képzéseket, és arról beszámoljanak. Új módszertanok megismertetésére is szervezhető tanfolyam. A legfőbb ellenőrző intézmények **különbéle képzési módszereket** alkalmazhatnak, például munka közbeni tanulást, előadást, műhelymunkát, szemináriumot, kiküldetést, valamint online képzéseket és támogatást a legfőbb ellenőrző intézmény belső hálózatán keresztül. Jó gyakorlat megkövetelni a képzések részvevőitől, hogy a megszerzett tudást aktívan osszák meg kollégáikkal.

- Ha a legfőbb ellenőrző intézmények célja az, hogy növekedjen képzett munkavállalók száma, **támogathatják** azokat a **munkavállalókat**, akik releváns egyetemi végzettséget vagy ellenőrzés-szakmai képesítést szeretnének szerezni.
  - **A tanácsadás (coaching)** is alkalmazható az egyéni képesség vagy teljesítmény egy adott területének értékelésére és fejlesztésére. A tanácsadás egy adott cél elérésére irányuló, meghatározott idejű kapcsolat.
  - **A mentorálás** egy nyitottabb végű megközelítés, amely során a tapasztalt munkatársak, felhasználva tudásukat valamint a munkával és munkahellyel kapcsolatos ismereteiket, rendszeresen segítik, vezetik, és tanácsokkal látják el a kevésbé tapasztalt munkatársakat. A munkahelyi támogatás növelése érdekében létrehozható egyedi mentori program is.
  - A legfőbb ellenőrző intézmények a képzési folyamatot úgy is támogathatják, hogy az alkalmazottak számára **személyes fejlesztési tervet** dolgoznak ki. Ezeket évente felül kell vizsgálni az alkalmazottak teljesítmény-értékelése során. A tervek arra is alkalmazhatók, hogy a munkavállalók érdeklődését és karrier törekvéseit a legfőbb ellenőrző intézmény jelen- és jövőbeli szükségleteihez igazítsa, beleértve a potenciális vezetők azonosítását.
  - További lépésként a legfőbb ellenőrző intézmények fejleszthetik saját belső oktatói gárdájukat is az ún. „**oktatók oktatása**” program keretében.
4. A képzési folyamatnak fontos része az **értékelés**, mint annak eszköze, hogy felmérjék, a képzés sikeres volt-e vagy sem. Lehetővé teszi azt is, hogy a legfőbb ellenőrző intézmény meghatározza a fejlesztendő területeket. Ezen felül az értékelés nyomán megállapítható, hogy a szervezet elérte-e a célkitűzéseit és vajon eredményes volt-e a képzésbe való befektetés. Számos módszer alkalmazható a képzés eredményével kapcsolatos adatgyűjtésre és elemzésre, valamint annak megállapítására, hogy a képzések eredményeképpen kialakultak-e új készségek és elértük-e a munkagyakorlatban és magatartásban kívánt változásokat. Ilyen módszer például a **képzést követő megbeszélés** (mint például csoport-megbeszélések vagy magáninterjúk) szervezése, a **kérdőív**, és a munkahelyi fejlesztések **rendszeres monitoringja**.

## III. HUMÁNERŐFORRÁS

---

### III.3 Munkavállalói elégedettség

#### KIHÍVÁS

A hatékony működéshez a legfőbb ellenőrző intézményeknek biztosítaniuk kell a munkavállalók magasfokú elégedettségét, valamint azt, hogy a szervezet célkitűzéseinek és érdekeinek megfelelően végezzék feladataikat. A magasfokú munkavállalói elégedettség mind a szervezetre, mind a munkavállalókra nézve pozitív hatású. Az elégedett munkavállalók produktívabbak, kreatívabbak és elkötelezettebbek a szervezet felé, ezért elkerülhetetlenné válik a legfőbb ellenőrző intézmények számára, hogy prioritásnak tekintsék az alkalmazottak megalégedettségét és motivációs szintjét.

#### VÁLASZ

Magas színvonalú produktumok előállításához motivált és megfelelően javadalmazott munkavállalókra van szükség, akik a szervezet érdekei szerint cselekszenek. Az elégedettségi szint általában nő, ha a munkavállalók tudják, hogy meghallgatják őket, problémáikkal foglalkoznak, és megfelelő karrierlehetőséget és ösztönzést nyújtanak számukra.

A legfőbb ellenőrző intézményeknek olyan megfelelően rugalmas konstrukciókat és munkahelyi juttatásokat kell nyújtaniuk, amelyek elegendő figyelmet szentelnek a nemek közötti esélyegyenlőség támogatásának, minden egyén számára lehetőséget biztosítanak a személyes képességek kiteljesítésére, és a legjobb módon járulnak hozzá a szervezet céljaihoz.

#### JÓ GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat, ha a legfőbb ellenőrző intézmények meggyőződnek arról, hogy **megfelelő elveket** alakítottak ki a **fizetéseket, ösztönzőket és karrier lehetőségeket** illetően. A szervezet bármely szintjén dolgozó alkalmazott értékeli, ha elismerik és tudomásul veszik elkötelezettségét, közreműködését és eredményeit. Ezért fontos, hogy a szervezet fejezze ki elismerését a munkavállalóknak egyéni és kollektív közreműködésükért a szervezeti célkitűzések teljesítésében.
2. **A pénzjutalmak és nem pénzbeli ösztönzők** hozzájárulhatnak a munkavállaló motiváltságához és elégedettségéhez, valamint javíthatják a munkavállalói morált és növelhetik a lojalitást. A legfőbb ellenőrző intézmények hozhatnak **családbarát intézkedéseket**, például nyújthatnak **gyermekgondozási és egészségügyi támogatást**. A munkavállalók vonzására és megtartására egyes legfőbb ellenőrző intézmények egyéb juttatásokat is adnak, mint például **étkezési jegyeket** és a **kiegészítő nyugdíj-rendszerekben való részvétel** lehetőségét.
3. A munkatársak elégedettségének növelése érdekében a **munkakörnyezetnek** biztonságosnak, barátságosnak, ergonómiailag kényelmesnek kell lennie és csak elfogadható szintű stressz engedhető meg. Fontos a modern és megfelelő irodai berendezés és felszerelés, valamint az akadálymentesítés.
4. Az általános munkavállalói elégedettségnek kulcsfontosságú eleme a **személyek közötti kapcsolat** is. A munkatársak közötti jó munkakapcsolat, pozitív gondolkodás, bizalom és együttműködés támogatása fokozza a csapatmunka érzését a munkavállalók körében, és növeli a munkahelyi elégedettséget.

5. Jó gyakorlat, ha a munkavállalói képviselőket (pl. szakszervezeteket) a kezdetektől bevonják a munkavállalókkal kapcsolatos tervek kialakításába és bevezetésébe, mint például a **rugalmas munkabeosztás**, amelynek formái a következők lehetnek:
- **Rugalmas munkaidő**, amely a munkavállalóknak rugalmasságot nyújt a munka megkezdését és befejezését illetően, ugyanakkor meghatározza a csúcsórákat és az ebédszünetet.
  - **Sűrített munkaidő**, amely lehetővé teszi, hogy az összes munkaórát kevesebb nap alatt dolgozza le a munkavállaló. Ez esetben a napi munkaórák maximum számát korlátozhatják (pl. 10 órában), de minimális időt biztosítani kell ebédszünetre.
  - **Munkaidő csúsztatás** vagy fizetés nélküli távollét, amely extra távollétet tesz lehetővé a személyes szükségletek kielégítésére.
  - **A csökkentett munkaidő** lehetővé teszi, hogy a munkavállalók kevesebbet dolgozzanak hetente.
  - **Táv munka vagy otthonról végezhető munka** lehetősége teremthető meg azon munkavállalónak, aki bárhol is ugyanolyan jól elvégezheti munkáját. Azok a feladatok, amik nagyfokú koncentrációt vagy zavartalanságot igényelnek (például jelentéskészítés), hatékonyan elvégezhetők otthon is.
6. Jó gyakorlat a **munkavállalói elégedettség rendszeres mérése**. Annak érdekében, hogy ösztönözzük az őszinte visszajelzést és a munkavállalói elégedettségről jobb képet kapjunk, fontos a felmérés névtelensége.
- A felmérés kiterjedhet a foglalkoztatás **minden szempontjára**, pl. szervezeti kérdésekre, munkakörnyezetre, kultúrára és vezetői stílusra. **Adott szempontra** is koncentrálhat, amellyel kapcsolatban visszajelzés szükséges, mint például a munkát segítő vagy a munkavégzés minőségét javító belső kiszolgáló tevékenységek támogatási szintje.
  - Jó gyakorlat gyors **visszajelzést** adni a munkavállalóknak az átfogó eredményekről, mind a pozitívokról és a negatívokról. Ez bizonyítja a vezetés elkötelezettségét a folyamat iránt.
  - A szervezetet elhagyó munkavállalókkal folytatott **exit interjú** jó lehetőséget nyújt a visszacsatolásra, és specifikus problémák azonosítására.

## IV. KOMMUNIKÁCIÓ

---

### IV.1 Belső kommunikáció és párbeszéd

#### KIHÍVÁS

Abban a szervezetben, ahol elégtelen a belső kommunikáció és párbeszéd, fennáll a munkavállalók elszigetelődésének és motivátlanságának kockázata, ami veszélyeztetheti az ellenőrzés minőségét és elégtelenségekhez vezethet.

#### VÁLASZ

A legfőbb ellenőrző intézményeknek a megfelelő csatornákon keresztül minden munkavállalóhoz elegendő és megfelelő információt kell eljuttatniuk működésükről, elveikről, programjaikról és a munkahelyi tevékenységükről. A kommunikáció- és az információ-megosztás különböző eszközeinek kialakítása ösztönzi és erősíti a belső kommunikáció és a párbeszéd minőségét.

A legfőbb ellenőrző intézményeknek olyan stratégiát és eljárásokat kell kidolgozniuk, amelyek célja a barátságos és konstruktív kommunikációs környezet kialakítása, valamint a vezetést és munkavállalókat egyaránt ezek aktív használatára kell ösztönözniük.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat rendszeres és gyakori **találkozókat** szervezni a **felsővezetés és a munkavállalók között**. Ezek a találkozók lehetőséget nyújthatnak a közös érdeklődésre számot tartó kérdések megbeszélésére és információ-cserére, valamint a fejlesztésre vonatkozó javaslatok megtételére.
2. A rendszeresen szervezett **vezetői megbeszélések** lehetőséget nyújtanak a főbb fejlemények és felmerülő kezdeményezések megvitatására. A találkozók alkalmával megvitathatják, mi működik jól, melyek a vezetés és a számvevőszék előtt álló kihívások, a szervezetben belüli kommunikáció javításának lehetséges módjai, valamint azon lehetőségek, amelyekkel jobban segíthető a vezetők munkája.
3. Az **intranet** a belső információnyújtás és párbeszéd kulcsfontosságú eszköze. Jó gyakorlat információt nyújtani a következőkről: szervezeti felépítés, stratégiai tervek, módszertani iránymutatás, a folyamatban levő feladatok és a nyilvánosságra hozott jelentések, igazgatási szolgáltatások és épületüzemeltetés, belső álláslehetőségek, belső társasági hírek és személyes érdeklődésre számot tartó ügyek, kormányzati és kutatási linkek, valamint különböző hírügynökségek linkjei.
4. Jó gyakorlat **elektronikus dokumentációs rendszer** alkalmazása, amely tárolja a szakmai információt és a tudásmenedzsment részeként elérhetővé teszi ezeket minden munkavállaló számára.
5. **Szakmai fórumok** rendezhetők, amelyek megfelelő iránymutatást adnak az új munkatársaknak, növelik a munkahelyi elégedettséget és ösztönzik a munkavállalók megtartását.
6. A számvevőszékek **rendszeresen közzé tehetnek hírlevelet** is, amely a vezetőség és munkatársak számára érdekes témákat tartalmaz, például, a munkavállalók elfogadott javaslatainak részleteit, tájékoztatást a legutóbb kiadott jelentésekről, szakmai cikkeket, munkavállalók toborzását, tájékoztatást a díjakról, valamint a munkatársak áthelyezésének és előléptetésének részleteit.

## IV. KOMMUNIKÁCIÓ

### IV.2 Külső kommunikáció és kapcsolat a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőkkel

#### KIHÍVÁS

A legfőbb ellenőrző intézmények akkor a legeredményesebbek, ha munkájuk ismert, olvasott, és megértésre talál a szervezeten kívül. Hatékony külső kommunikációs csatornákat kell azonosítaniuk a megfelelő átláthatóság és elszámoltathatóság érdekében, beleértve tekintélyük, hitelességük és hírnevük erősítését.

#### VÁLASZ

A legfőbb ellenőrző intézmények eredményeiről érdemes tájékoztatni az ellenőrzötteket, a Parlamentet, a sajtót, a közvéleményt, a tudományos és kutató intézeteket. A legfőbb ellenőrző intézmények termékeny kapcsolatokat alakíthatnak ki nemzeti ellenőrző szervekkel, más legfőbb ellenőrző intézményekkel és nemzetközi intézményekkel is.

A számvevőszéki tevékenységben érdekelt legfőbb szereplőkkel fontos folyamatos, pozitív és konstruktív párbeszédet kialakítani és fenntartani sajtókonferenciákon, sajtóközleményeken, a parlamenti bizottságok számára kiadott nyilatkozatokon, a honlapon elérhető elégséges információ és egyéb kommunikációs módokon keresztül. A számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplők (stakeholders) visszajelzésének eredményes alkalmazása javíthatja az ellenőrzés minőségét és fejlesztheti a számvevőszék szakmai tevékenységét.

#### JÓ

#### GYAKORLATOK

1. Jó gyakorlat, ha a legfőbb ellenőrző intézmények a **Parlamenttel**, mint a számvevőszéki tevékenységben érdekelt egyik fő szereplővel **fennálló kapcsolatokra** koncentrálnak. Ennek különböző módjai vannak, például konferenciák, munkacsoportok, bizottságok szervezése, valamint a számvevőszék szerepének és tevékenységének támogatására irányuló kezdeményezések. Egy legfőbb ellenőrző intézmény és a Parlament közötti kommunikáció megkönnyítésére felállítható egy **speciális parlamenti összekötő egység**. Ezek az intézkedések fontosak annak biztosításában, hogy a számvevőszékek munkája továbbra is releváns, hiteles és hasznos maradjon a képviselők számára.
2. A legfőbb ellenőrző intézmények küldhetnek az **ellenőrzöttek számára kérdőíveket** (ld. II. 4 fejezet), hogy megtudják véleményüket az ellenőrzések elvégzésének módjáról és azonosítsák a fejleszthető területeket.
3. Felállítható egy **külső tanácsadó testület**, amely szakmai kérdésekben nyújt tanácsot a legfőbb ellenőrző intézmények számára. A testület, a számvevőszék vezetése alatt, különböző szakterületű és háttérű, a számvevőszéki tevékenységben érdekelt főbb szereplőket képviselő elismert szakemberekből állhat.
4. Jó gyakorlat egy **sajtóközpont** felállítása, amelynek elődleges feladata a sajtó és egyéb szervezetekkel fennálló kapcsolatok igazgatása. Ez a kapcsolattartási pont alkalmazható arra, hogy biztosítsa a sajtó pártatlan és egyenlő kezelésének elvét, valamint javítsa a legfőbb ellenőrző intézmény hitelességét azáltal, hogy növeli a parlamenti-, sajtó- és a közvéleménnyel fennálló kapcsolatok átláthatóságát.

A sajtóközpont biztosíthatja a jelentésekről és beszámolókról készített sajtóközlemények napi koordinációját. További feladata lehet, hogy szoros munkakapcsolatot építsen ki a sajtóval, segítse

a parlamenti sajtósokat a számvevőszék tevékenységével kapcsolatban, és monitorozza az ellenőrzési jelentések sajtóvisszhangját. Ezen felül, a központ iránymutatást nyújthat a munkavállalók számára, és képzést szervezhet a sajtó kérdéseinek megválaszolásában érintett munkatársaknak.

5. A legfőbb ellenőrző intézmény **honlapja** is tartalmazhat átfogó információt a szervezet küldetéséről, alapértékeiről, stratégiájáról, tevékenységéről, ellenőrzési jelentéseiről, karrier lehetőségeiről, valamint beszédekről és szakmai eseményekről. Linkek vezethetnek más legfőbb ellenőrző intézmények és szervezetek honlapjához.
6. Célszerű a számvevőszék tevékenységére vonatkozó [közvélemény figyelemmel kísérése](#) (ld. II.4 fejezet) a kiadványokban, cikkekben és a médiában megjelenő információk monitorozásával. Továbbá egyes számvevőszékek honlapján található olyan véleménykérő űrlap, amely arra bátorítja a nyilvánosságot, hogy tegyen észrevételeket a számvevőszék tevékenységével kapcsolatban.
7. A számvevőszékek együttműködhetnek a **nemzeti ellenőrző és büntetés-végrehajtó szervekkel** (vagy egyéb releváns minisztériumokkal, állami bizottságokkal és entitásokkal) oly módon, amely nem kompromittálja függetlenségüket.
8. **A nemzetközi szervezetek**, mint például az INTOSAI és az EUROSAI, **kezdeményezéseiben való részvétel** lehetővé teszi, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények lépést tartsanak a jó gyakorlatokkal és elterjedt irányzatokkal. Ezeket az információkat terjeszthetik és alkalmazhatják az egyes számvevőszékeken belül.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

---

E dokumentum számos témához kapcsolódóan olyan jó gyakorlatokat tartalmaz, amelyek igen kiemelkedő jelentőségűnek tekinthetők a minőség javításában. A számvevőszékek számára ajánlott a dokumentumban bemutatott jó gyakorlatokat figyelembe venni a minőségirányítási rendszer kialakításakor és működtetésekor. A kiválasztott jó gyakorlatok a jelen helyzetet tükrözik, de az idő múlásával fejlődhetnek és változhatnak. A számvevőszékeknek törekedniük kell arra, hogy egy lépésenkénti, folyamatos tanulási folyamat keretében az eredményes minőségirányítási rendszerhez kapcsolódó jó gyakorlatokat kiterjesszék tevékenységük minden aspektusára.

A hatékony minőségirányítási rendszer felöleli azokat az adottságokat, amelyek azt tartalmazzák, amit a szervezet tesz céljai elérése érdekében (mint a vezetés; humán-, pénzügyi és informatikai erőforrások, működési folyamatok), valamint azokat az eredményeket, amelyek megmutatják, mit ért el a szervezet (különös tekintettel a számvevőszéki tevékenységben érdekelt felek és a közvélemény szükségleteire).

Ezeket a jó gyakorlatokat egyenként is lehet alkalmazni. Eredményesebbek lesznek azonban - ahogy az a Bevezetésben is szerepel - egy integrált rendszer keretében alkalmazva. Ezáltal valamennyi számvevőszéki tevékenységre vonatkoznak és a különböző elemek közös standardokon és elveken alapulva kiegészítik egymást.

A minőség elérése a legfőbb ellenőrző intézményeken belül fontos annak érdekében, hogy hiteles, megbízható és hasznos eredményeket mutasson fel, a szervezet példamutató vezetéssel bírjon, motiváló munkakörnyezetet teremtsen, valamint a forrásokat hatékonyan használja fel. Átfogó cél a közvélemény érdekében történő eredményes működés.

A szervezeten belüli minőség elérése nem egy spontán folyamat, hanem a felsővezetés vezetésével egyedi hozzáállást igényel. A felsővezetésnek tudatában kell lennie annak, milyen fontos a legmagasabb minőségi színvonal elérése, és ehhez elkötelezettségére is szükség van.

A minőség iránti elkötelezettség van olyan jelentős, hogy a legfőbb ellenőrző intézmény küldetésnyilatkozatának részét képezze, így téve világossá, hogy a minőség szem előtt tartása szükséges a szervezet minden feladatának végrehajtásakor és a feladatok minden szintjén. Ez megfelelő súlyt helyez a minőségirányítási rendszer kialakításának vagy továbbfejlesztésének fontosságára, és növeli annak valószínűségét, hogy minden szükséges, a belső szabályozó dokumentumokban meghatározott intézkedést megtesznek.

További lépésként javasolt, hogy a legfőbb ellenőrző intézmények felsővezetése tervet dolgozzon ki a magas fokú minőség eléréséhez, amely során:

- át kell tekintenie a jelenlegi minőségre vonatkozó rendelkezéseket, és azonosítania kell azokat az intézkedéseket, amelyek szükségesek az eredményes minőségirányítási rendszer eléréséhez;
- meg kell határozni a célkitűzéseket és elveket;
- prioritásokat kell felállítani;
- programoznia kell a végrehajtandó tevékenységeket meghatározott időbeosztással és a feladatokkal megbízott személyek adataival együtt;

Minőséggel kapcsolatos tervek teljesítése során, javasolt

- azon kockázatok azonosítása és értékelése, amelyek az intézkedések megvalósításával kapcsolatosak, és amelyekkel foglalkozni kell a szakmai és adminisztratív tevékenységek során, valamint kontroll intézkedések kialakítása ezen kockázatok csökkentése érdekében;

- a szükséges folyamatok és eljárások kialakítása;
- a megfelelő erőforrások elkülönítésének és a szükséges információk rendelkezésre állásának biztosítása e folyamatok és eljárások működésének és monitoringjának támogatása érdekében.

Javasolt a terveket nyilvánosságra hozni az átláthatóság érdekében és azok ösztönzéseként, akik az intézkedéseket végrehajtják. Ez alátámasztja a legfőbb ellenőrző intézmény hitelességét (és tekintélyét) azáltal, hogy bizonyítja saját vezetésének jó gyakorlatát.

**Kapcsolat a jó gyakorlatokat bemutató útmutató témái és az ISSAI 40/ISQC 1 vonatkozó elemei között**

<b>A jó gyakorlatokat bemutató útmutató témája</b>	<b>ISSAI 40/ISQC 1 elem</b>
I.1 Kockázatkezelési rendszer	1. elem: A vezetés minőséggel kapcsolatos felelőssége a cégen belül
I.2 Teljesítménymutatók	1. elem: A vezetés minőséggel kapcsolatos felelőssége a cégen belül
I.3 Szervezeti önértékelés	1. elem: A vezetés minőséggel kapcsolatos felelőssége a cégen belül
I.4 Független külső szakértői értékelés	6. elem: Monitoring
II.1 Az ellenőrzési feladatok kiválasztása	3. elem: Rendeltetésszerű működés
II.2 Az ellenőrzési folyamat támogatása	5. elem: A minőségi követelmények mellett elkötelezett működés
II. 3 Együtműködés az ellenőrzöttel az ellenőrzési folyamat során	5. elem: A minőségi követelmények mellett elkötelezett működés
II.4 Az ellenőrzés hatásának monitoringja	6. elem: Monitoring
II.5 Az ellenőrzést követő minőségi felülvizsgálat	6. elem: Monitoring
III.1 Teljesítmény-értékelés	4. elem: Humán erőforrás
III.2 Szakmai képzés	4. elem: Humán erőforrás
III.3 Munkavállalói elégedettség	4. elem: Humán erőforrás
IV.1 Belső kommunikáció és párbeszéd	1. elem: A vezetés minőséggel kapcsolatos felelőssége a cégen belül
IV.2 Külső kommunikáció és kapcsolat a számvevőszéki tevékenységben érdekelt szereplőkkel	1. elem: A vezetés minőséggel kapcsolatos felelőssége a cégen belül