

ÉRTÉKŐRZÉS ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS – AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK SZERVEZETI MŰKÖDÉSÉNEK MEGÚJÍTÁSA

Domokos–Pályi–Farkasinszki



„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tapasztalatain alapuló megállapításaival, javaslataival, tanácsaival segíti az Országgyűlést, annak bizottságait, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amellyel elősegíti a jól irányított állam működését.” (ÁSZ törvény 1. § [4])

TANULMÁNY SOROZATUNK DARABJAI:

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

1

A LEGFŐBB ELLENŐRZŐ INTÉZMÉNYEK HOZZÁJÁRULÁSA A JÓ KORMÁNYZÁSHOZ

Domolcsay-Pulay-Pály-Németh-Micsásos

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

2

A JÓ KORMÁNYZÁS TÁMOGATÁSÁNAK FUNDAMENTUMAI AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK ALKOTMÁNYOS HEVETYE, JOGSÍTVÁNYAI, FÜGGELÉSEI

Domolcsay-Németh-Székely

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

3

AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK HOZZÁJÁRULÁSA A MINŐSÉGI JOGALKOTÁSHOZ

Mészáros-Nagy-Domolcsay-Gergely-Pósta-Fülöp

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

4

AZ ELLENŐRZÉSEK ÉS AZOK HASZNOSULÁSA AZ ELLENŐRÖZÖTTÉK SZINTJÉN

Domolcsay-Henkó-Gál-Pálmá

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

5

A KÖZPÉNZ-FELHASZNÁLÁS TRANSPARENTSÁGIJA AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK MINT A KÖLTSÉGVETÉSI ÁTLÁTHATÓSÁG INTÉZMÉNYI BIZTOSÍTÉKA

Horváth-Németh-Domolcsay

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

6

AZ INTEGRITÁS KULTÚRÁJÁNAK MEGHONOSÍTÁSA A MAGYAR KÖZSFÉRÉBEN

Domolcsay-Pulay-Szatmár-Gergely-Szabó

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

7

A FENNTARTHATÓ KÖLTSÉGVETÉS ÖRE AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK SZEREPE A KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉSÉBEN ÉS VEGYERHATÁSÁBAN

Domolcsay-Pulay-Péld-Pongrácz

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

8

A JÓ KORMÁNYZÁS TÁMOGATÁSA A SZÁMVEVŐSZÉKI ELLENŐRZÉSEK TERVEZÉSI FOLYAMATAI SZORÁN

Jakabcs-Székely-Németh

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

9

ÉRTÉKÖRZÉS ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS – AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK SZERVEZETI MŰKÖDÉSÉNEK MEGÚJÍTÁSA

Domolcsay-Pulay-Farkascsik

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

10

A KORMÁNYZÁS EREDMÉNYESSÉGÉNEK TÁMOGATÁSA CÉLSZERŰSÉGI-VESELSÉGI ÉS TELJESÍTMÉNYMÉRÉS A SZÁMVEVŐSZÉKI ELLENŐRZÉSEK BEN

Domolcsay-Németh-Jakabcs

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék
Tanulmány sorozat

11

AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK HOZZÁJÁRULÁSA AZ „ÁLLAMMÉNYEDZSMENT” MEGÚJÍTÁSÁHOZ

Domolcsay-Várpalotai-Jakabcs-Németh-Makkai-Horváth

2016

„Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tevékenységében elvégzett megfigyeléseinek, javaslatokának, felhívásainak segítségével az Országgyűlésnek annak biztosítását, és az ellenőrzött szervezetek munkáját, amelyről ellátja a jó irányított állam működését.” (KCSZ törvény 1. § (4))

ÉRTÉKŐRZÉS ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS – AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK SZERVEZETI MŰKÖDÉSÉNEK MEGÚJÍTÁSA

KULCSSZAVAK:

szervezeti képesség, szervezetfejlesztés, stratégia, reagáló képesség,
hasznosulás, változáskezelés



SZERKESZTŐ:

Prof. Dr. NÉMETH ERZSÉBET felügyeleti vezető

SZERZŐK:

DOMOKOS LÁSZLÓ elnök

PÁLYI KATALIN számvevő főtanácsos

CZIFRA BÉLA számvevő vezető főtanácsos

DR. FARKASINSZKI ILDIKÓ szervezési vezető

KIADJA AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK

ISBN: 978-615-5222-10-8

A JÓ KORMÁNYZÁS ÉPÍTŐKÖVEI – FÓKUSZBAN A LEGFŐBB PÉNZÜGYI
ELLENŐRZŐ SZERV, AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK

TANULMÁNY SOROZATUNK DARABJAI AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK HONLAPJÁN,

A www.asz.hu/hu/a-jo-kormanyzas-epitokovei OLDALON OLVASHATÓAK

TARTALOM

■ 1 A téma bemutatása, irányok kijelölése	6
■ 2 Elméleti kitekintés	10
■ 3 Szervezetfejlesztést indokoló szervezeti feltételek	11
3.1 Az Állami Számvevőszék által betöltött szerep	11
3.2 A jelentések hasznosulása	11
3.3 Új feladatok megjelenése	12
3.4 A jelentésekkel szemben megjelenő új követelmények	12
3.5 Az irányítás jogi helyzete	13
3.6 A szervezeti struktúrából fakadó hatékonytalanságok	13
■ 4 Szervezetfejlesztési lépések bemutatása	15
4.1 Egységes és közös erőforrásbázis	15
4.2 Projektszerű működés és mátrix-szervezet	15
4.3 Az ellenőrzési folyamat szakaszokra bontása	18
4.4 Belső kontrollrendszer kialakítása	18
4.5 Minőségirányított működés	19
■ 5 Szervezetfejlesztési lépések hatása az ÁSZ ellenőrzési tevékenységére	21
5.1 Az ellenőrzések számának növekedése	21
5.2 Új szerepek felvállalása a jó kormányzás érvényesítése	22
5.3 Minőségirányított működés	23
■ 6 Kitekintés	24

ÖSSZEFOGLALÓ

A 2008-2009-es gazdasági válság majd az azt követő kedvezőtlen világgazdasági folyamatok hatására – sok más országhoz hasonlóan – Magyarországon is szükségessé vált a fiskális politika újragondolása, szigorítása. Ezzel egyidejűleg megnőtt a költségvetési fegyelem betartásának illetve betartatásának garanciális eszközeként működő intézmények szerepe és jelentősége, új kihívások elé állítva az Állami Számvevőszéket. A 2010-es év tehát fordulópontot jelentett az alkotmányos jogállásban megerősített, kibővített feladatkörrel bíró ÁSZ történetében, olyan változási folyamatokat indított el, amelyek végül a szervezeti működés radikális átalakítását eredményezték. A tanulmány végigveszi mindazon szervezeti feltételeket, külső-belső tényezőket, amelyek mentén a stratégiaalkotás során a vezetés célkitűzéseket fogalmazott meg, majd az egyes szervezetfejlesztési akciók tartalmát és eredményeit bemutatva képet ad az alkalmazott modellekről, és közelebb visz annak megértéséhez, miképpen kíván az ÁSZ - a társadalom érdekeit szem előtt tartva – a közös megvalósulásához hozzájárulni, emellett a közszféra intézményei számára mintha szervezetté válni.

1. A TÉMA BEMUTATÁSA, IRÁNYOK KIJELÖLÉSE

A 2010-11-es év sok szempontból fordulópontnak értékelhető az Állami Számvevőszék életében. Az azóta bekövetkezett kisebb és nagyobb változások jelentős része az ÁSZ 2010. évben elkészült középtávú stratégiájára, illetőleg a megelőző időszak helyzetértékelésén alapuló stratégia alkotási folyamat során kijelölt fő változtatási irányokra vezethető vissza. De miért volt szükséges az ÁSZ, mint az Országgyűlés legfőbb ellenőrző szervének megújulása? Részben amiatt, mert számos jele mutatkozott, hogy az ÁSZ nem volt képes teljes értékűen betölteni a legfőbb ellenőrző intézmény szerepköréből adódó olyan alkotmányos funkciókat, mint a közpénzek kezelésének és felhasználásának, illetve a nemzeti vagyon kezelésének, védelmének és hasznosításának ellenőrzése. Jól példázza ezt, hogy az ÁSZ jelentései, megállapításai a politikai döntéshozók részéről a szükségesnél kevesebb figyelmet kaptak, az ÁSZ megállapításai számos esetben következmények nélkül maradtak az ellenőrzötték részéről.

A helyzetet tovább súlyosbította a magyar gazdaságot is elérő 2008-2009-es jelzálogpiaci válság, majd a 2010-ben induló európai hitelválság. A válság káros hatásaival szemben az ikerdeficittel és emellett magas külső adóssággal küzdő Magyarország¹ rövid idő alatt védtelenné vált, így a magyar gazdaságot az IMF-EU hitel megállapodás idején az államcsőd veszélye fenyegette (Miklós, 2013). A gazdasági stabilitás megteremtése érdekében tehát hangsúlyossá vált a szigorú fiskális politika, egyúttal felértékelődött a költségvetési fegyelem betartásában illetve betartatásában résztvevő intézmények szerepe. 2008-ban a

¹ Az Eurostat táblái szerint a válságot megelőző utolsó prosperitást jelentő 2007-es évben Magyarországon az államháztartás hiánya a GDP 5,1%-ára, a folyó fizetési mérleg passzívuma a GDP 7,3 %-ára rúgott, míg az államadósság GDP-hez mért aránya 65,6%-ot tett ki. A folyó fizetési mérleg egyenlegének javulása eredményeképp az ikerdeficit 2009-re gyakorlatilag megszűnt, ugyanakkor 2012-ig nem sikerült javulást elérni a fiskális előírásokat megfogalmazó maastrichti konvergencia kritériumok terén. A bruttó államadósság 2011-ben a GDP 80,8%-án tetőzött. (Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/index.html)

takarékos állami gazdálkodásról és a költségvetés felelősségéről szóló törvény rendelkezett a Költségvetési Tanács felállításáról, amely 2009-ben kezdte meg munkáját, amelynek során figyelemmel kíséri a makrogazdasági folyamatokat és véleményt nyilvánít a központi költségvetés tervezetéről, azt az államadósság-szabály² teljesülése szempontjából is megvizsgálja és értékeli. Feladatellátása során véleményt nyilváníthat továbbá a költségvetés tervezésével, végrehajtásával, a közpénzek felhasználásával illetve az államháztartás helyzetével kapcsolatos vagy azzal összefüggő bármely egyéb kérdéstről.

Az Országgyűlés 2010-ben vetett véget az Állami Számvevőszéknél mintegy fél évig fennálló ex lex állapotnak, amikor ismét lett az Országgyűlés által megválasztott elnöke és alelnöke az ÁSZ-nak. Ezen időszak épp egybeesett a szervezet korábbi középtávú stratégiája által átölelt időszak lejártával, így tehát minden adott volt ahhoz, hogy a fennálló helyzet újraértékelését követően, a stratégiai célkitűzések és az elérni kívánt állapot újradefiniálásán keresztül eredményes válaszok születhessenek a régi és új kihívásokra, legyen szó akár a túlbürokratizált szervezeti hierarchiából eredően aluteltjesítő erőforrás tervezésről és –gazdálkodásról, akár a változó társadalmi igényekre való reagáló képességről illetve megújuló képességről. Mindezek alapján szükséges volt, hogy magát a szervezeti működést érintően is megtörténjenek, de legalábbis elinduljanak azok a változások, amelyek az ÁSZ alkotmányos funkcióinak megerősítését valamint az ÁSZ jelentéseinek, megállapításainak magasabb szintű hasznosulását támogató feltételrendszer részét képezik. A vezetés és a munkatársak közös gondolkodása eredményeképp született meg 2010 végére az új stratégia, amely nyilvános, az ÁSZ honlapján is elérhető,³ és amelynek időtávját az Országgyűlés a

Számvevőszék 2012. évi beszámolójának elfogadásával egyidőben⁴ határozatlan időre kiterjesztette. A Stratégia az ÁSZ küldetését az alábbiak szerint fogalmazza meg:

Az Állami Számvevőszék küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értékteremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, és járuljon hozzá a „jó kormányzáshoz”.

A stratégia olyan jövőképet vázol, amelyben „az állampolgárok bizalmát élvező, szakmai tekintéllyel rendelkező Állami Számvevőszék ellenőrzéseivel és tanácsaival támogatja az Országgyűlést. Javaslaival a közpénzek és a közvagyon szabályos, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását, használatát segíti.” Érdemes megfigyelni, hogy az ellenőrzési feladatok mellett hangsúlyosan megjelenik a tanácsadó szerep, amely rávilágít azokra az új kihívásokra, amelyek az ÁSZ megerősített jogállásában is tükröződnek. Ne feledjük, hogy Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény elfogadásával az Országgyűlés az államadósság-szabály betartásának őreként működő Költségvetési Tanács tagjai közé az Állami Számvevőszék elnökét is beemeli. Az Állami Számvevőszék feladatai tehát egyaránt megjelennek a költségvetési gazdálkodás és a nemzeti vagyon kezelése – törvényesség, célszerűség és eredményesség szempontjából történő – ellenőrzésében, illetve az ellenőrzésekhez kapcsolódó elemzésekben.

Mindezek alapján a stratégiában kialakított jövőkép eléréséhez az új vezetés és a meglévő szakember gárda – közös értékrendjük alapján – az ellenőrzési tevékenységet, a szervezet működését valamint a külső és belső kommunikáció fejlesztését illetően egyaránt megfogalmazott stratégiai szintű célkitűzéseket. Az ISSAI

² Alaptörvény 36. cikk (4)-(5) bekezdése

³ https://www.asz.hu/storage/files/files/ASZ_strategia/asz_strategia_2011.pdf

⁴ 41/2013.(V.27.) OGY határozat

12 nemzetközi sztenderddel összhangban az ÁSZ megfogalmazta azon alapelveket is, amelyek mentén a számvevőszéki munka társadalmi szintű hozzáadott értéket teremthet, egyúttal az ÁSZ nemcsak hiteles információforrásként, tájékoztató és viszonyítási pontként működhet az ellenőrzöttek, az állampolgárok és valamennyi érintett számára, de mintaszervezetként követendő példát állít mind az ellenőrzési szakma, mind a teljes közszféra elé.⁵

Az ÁSZ stratégiai dokumentumrendszerét a kiterjesztett középtávú intézményi stratégia, valamint annak pilléreit alkotó, a stratégiai célokból és alapértékekből levezetett, 2012-ben elkészült funkcionális stratégiák alkotják. (1. ábra)

A szervezeti működés megújításának valamint az adekvát szervezeti kultúra kialakításának fontosságát mutatja, hogy a szerve-

zetfejlesztéssel összefüggő célok és alapelvek meghatározására külön funkcionális részstratégia készült és került elfogadásra. Az ellátandó feladatokkal összhangban álló optimális szervezeti felépítés kialakítása, az optimális erőforrás-felhasználás, valamint a mindezeket támogató projektszerű működés megvalósítása, mint stratégiai célkitűzések mellett a szervezetfejlesztési stratégia rögzíti, hogy:

„az ÁSZ (...) részletes szervezeti diagnózist készít, amely a későbbi szervezetfejlesztés alapját képezheti.”⁶

„Az ÁSZ kinyilvánítja, hogy a szervezetfejlesztés kiindulópontja a (...) szervezeti, személyi, pénzügyi függetlenség megerősítése, a szervezeti piramis laposabbá tétele, a Számvevőszék kibővített feladatellátásának kiszolgálása.”⁷

1. ábra

Az ÁSZ stratégiai dokumentumrendszere



Forrás: saját szerkesztés

⁵ A számvevőszéki munka hasznosulására vonatkozó alapelvek (ÁSZ) Forrás: https://www.asz.hu/storage/files/files/Ellenorzes_szakmai_szabalyok/Ellenorzes_szakmai_szabalyok_rendszere/06_a_szamvevoszeki_munka_hasznosulasara_vonatkozo_alapelvek.pdf?download=true

⁶ Az ÁSZ hivatalos stratégiai dokumentumrendszere 2011-2015, 12. old.

⁷ Az ÁSZ hivatalos stratégiai dokumentumrendszere 2011-2015, 12. old.

Mindezekkel összhangban az Állami Számvevőszék a szervezeti élet szinte minden területét érintő fejlesztést, beavatkozási akcióprogramot hajtott végre 2010 után. Ezen szervezetfejlesztési beavatkozások – ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk – a különböző szervezetfejlesztési modellekből merítve, azok eszköztárából építkezve több alapvetés mentén szerveződtek. A szervezetfejlesztési beavatkozások alapvető keretét jelentette, hogy a beavatkozásoknak megalapozott, valós változtatási szükségleteken kellett alapulniuk, egyúttal olyan stratégiai alapkérdésekre kellett választ adniuk, mint például:

- Mi a számvevőszéki munka célja?
- Milyen szerepet tölt be az ÁSZ a közéletben?
- Melyek a számvevőszékkel szemben támasztott követelmények?
- Miképpen felel meg az ÁSZ ezen kihívásoknak?

Fenti kérdéskörök már a stratégiaalkotás folyamán is felmerültek, s a körvonalazódó válaszok pedig végső soron a szervezet küldetésében öltöttek testet. A szervezetfejlesztési akcióprogram a megfogalmazott célokat helyezte a változtatások fókuszába, és felülről lefelé építkezve – a stratégiai vízesés-modell alapján – kijelölte a lényeges, megváltoztatásra szoruló elemek, szervezeti jellemzők körét. A változás elérését szolgáló konkrét lépéseket a vezetés a szervezetfejlesztési funkcionális stratégiához készült éves operatív tervekben határozta meg, a tárgyévet követő két éves tekintéssel. A szervezetfejlesztési akciók tehát nem egymástól elszigetelt problémák megoldására irányultak, hanem ugyanazon cél elérése érdekében a rendszerszintű összefüggések felismerésével és kiaknázásával egymásra épülő, egymás hatását erősítő akciók tervezett sorozataként valósult meg. Ehhez viszont elengedhetetlen volt, a különböző szervezetfejlesztési modellek és felfogások holisztikus

megközelítésű alkalmazása, vagyis az adott változtatási fókusz szempontjából leginkább célravezető beavatkozási modell eszköztárszerének használata.

2. ELMÉLETI KITEKINTÉS

A szervezetfejlesztés eredeti angol nevén *Organizational Development* a különböző elméleti megközelítések alapján meglehetősen eltérő terminológiai keretek között eltérően értelmezett fogalom, az elméletek középpontjában is különböző szervezeti entitások állnak. Bár a szervezetfejlesztés fogalmának általánosan elfogadott felfogása nincs, és a szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakirodalomban idáig született mintegy 100 – részben átfedéseket is tartalmazó – definíció⁸ is inkább az egyes szerzők felfogását tükrözi, az egyértelmű meghatározás hiátusa már csak azért sem különösebben meglepő, hiszen magára a szervezetre vonatkozóan is eltérő definíciók állnak rendelkezésre. A szervezetre tekinthetünk úgy, mint két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszerére (Klein, 2001), a tekintély és felelősség hierarchiáján alapuló, kikristályosodott feladatstruktúrára (Schein, 1978), de létezik olyan megközelítés is, amely a szervezetet tulajdonképpen a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és jogi, pénzügyi kereteit biztosító, tudatosan kiépített kommunikációs, információs illetve hatalmi rendszerként definiálja. A szervezet mint entitás értelmezésében fellelt sokszínűség predestinálja, hogy az egyes irányzatok a szervezet fejlesztésre vonatkozóan is igen eltérő megközelítésmódokat alkalmaznak, lévén, hogy a tágan értelmezett szervezetfejlesztési folyamatba akár a szervezeti kultúra vagy éppen a szervezeti teljesítmény fejlesztésére irányuló akciók is beleérthetők illetve beleértendők.

Mínthogy azonban az Állami Számvevőszék speciális jogállással bíró szervezet, így szervezeti működésének alapját illetve a hatékonyság

növelését szolgáló szervezetfejlesztési akciók vezérfonalául az ismert vezetés-szervezési elméletek és szervezetfejlesztési megközelítések helyett jellemzően az INTOSAI⁹ által kiadott, a legfőbb ellenőrző intézmények működésére vonatkozóan irányadó ISSAI sztenderdek és ajánlások¹⁰ szolgáltak.

Emiatt az ÁSZ vezetése nem kötelezte el magát egyik ismert szervezetfejlesztési irányzat mellett sem, a kitűzött változtatási irányok egyaránt szolgálják az egyéneket, a folyamatok és a szervezeti képességek fejlesztését. Így az ÁSZ esetében – Beckhard (1974) klasszikusnak számító interpretálását kiegészítve – a szervezetfejlesztés nem más, mint a szervezeti teljesítmény növelését és az egyének fejlődését támogató tudás és gyakorlat összessége, olyan „tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza, a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján”, a szervezetfejlesztési elméletek eszközrendszerének holisztikus alkalmazásával. Hiszen a változtatás fókuszába állított szervezeti sajátosság mind az elérendő célok megfogalmazása, mind a beavatkozási akcióterületek kijelölése szempontjából meghatározó tényező, ugyanakkor egy adott fókuszú szervezeti változtatás hatása nem egy zárt erőtéren belül érvényesül, hanem szükségszerűen más szervezeti sajátosságokban is elmozdulásokat okoz és okozhat.

⁸ Trebesch (2000)

⁹ International Organisation of Supreme Audit Institutions – Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezete

¹⁰ A számvevőszékek működésére vonatkozó alapelveket meghatározó ISSAI dokumentumok rendszerét lásd bővebben a <https://www.asz.hu/az-allami-szamvevoszek-ellenorzesenek-szakmai-szabalyai> weboldalon.

3. SZERVEZETFEJLESZTÉST INDOKOLÓ SZERVEZETI FELTÉTELEK

Az Állami Számvevőszék az új stratégia jegyében kezdte meg a szervezet és a működés korszerűsítését. A megújítás szükségességét számos külső és belső tényező indukálta, amelyet a 2010-ben elvégzett helyzetértékelés alapozott meg. Ennek alapján körvonalazódott, hogy komplex átalakítás végrehajtása lesz szükséges, amely az alapvető célok, értékek, szervezeti struktúra, folyamatok átalakítását is felöleli. Vagyis olyan átfogó szervezetfejlesztési folyamat megtervezése és végrehajtása volt a cél, amely képes kezelni az összefüggéseket, a beavatkozások egymásra épülését, ezáltal képes szinergikus hatásokat kiváltani.

A szervezeti megújulás alap gondolata, hogy az Állami Számvevőszék eredményesen töltsse be törvényi rendeltetését, mindemellett – mivel az ellenőrzöttekkel szemben támasztott szervezeti- működési követelményeket saját intézményi működésével szemben is érvényesíti – gazdálkodását, az erőforrások felhasználását a takarékoság, hatékonyság és a fenntarthatóság jellemezze. Olyan működés kialakítása volt tehát a cél, amely a legfőbb ellenőrző intézményekkel szemben megfogalmazott nemzetközi követelményekkel és ajánlásokkal összhangban áll, reagál a társadalmi igényekre és a környezeti változásokra, továbbá a minőségközpontú munkavégzés fókuszba helyezésével egyfajta „mintaszervezetként” jó példát mutat a közszféra egésze számára.

A felsővezetés képviselőiből valamint a szervezeti működés különböző szintjein álló munkatársakból álló szakmai grémium által készített 2010. évi helyzetértékelés alapján az Állami Számvevőszéknél az alábbi szerve-

zetfejlesztést indokoló feltételek álltak fenn, amely kérdéskörökre adott válaszok részben meghatározták a szervezetfejlesztési lépések irányát, emellett kijelölték az adott lépések végrehajtása során potenciálisan alkalmazható fejlesztési eszközök körét:

3.1 Az Állami Számvevőszék által betöltött szerep

A szervezetfejlesztési irányok meghatározásában alapvető a valós környezeti kihívások azonosítása, többek között olyan megkerülhetetlen kérdések merültek fel, mint az ÁSZ rendeltetésének és a közéletben betöltött szerepének definiálása. Meg kellett válaszolni olyan kérdéseket is, hogyan tud az ÁSZ leginkább a társadalom egészének hasznára lenni, milyen mélységű ellenőrzéseket szükséges végeznie, illetve ellenőrzési során pusztán a hibák feltárására törekszik vagy a rendelkezésre álló eszköztár adta lehetőségekkel rendszerszinten kívánja kezelni a közpénzügyek kérdését. A kérdésekre adott válaszok nem elvi jelentőségűek, hiszen az alkalmazandó módszertan szempontjából meghatározó erővel bírnak.

3.2 A jelentések hasznosulása

Logikus igényként merült fel az ÁSZ ellenőrzési jelentései terén a hasznosulási szemlélet erősítése, s ezáltal az ellenőrzötteknél valamint a közszféra szereplői körében jelentkező tényleges hatás, kézzelfogható eredmények kiváltásának fókuszba helyezése. Ehhez persze részben szükség volt a 2011. évi ÁSZ törvény¹¹ elfogadásával életbe lépett vál-

¹¹ 2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről

toztatásokra, jelesül, hogy az ellenőrzött intézményeknek az ÁSZ megállapításai, javaslatai vonatkozásában törvény által előírt intézkedési köteleme van, azaz köteles intézkedési tervet készíteni, amelyet az ÁSZ értékeli, illetve utóellenőrzés keretében az abban foglaltak végrehajtását ellenőrzi. Véget ért tehát a következmények nélküli ellenőrzések időszaka, amikor az ellenőrzött szervezet megtehetette, hogy figyelmen kívül hagyta az ÁSZ megállapításait. Az ellenőrzött szervezetek saját utilitarista felfogásukból eredően gyakran egyáltalán nem rendeltek el intézkedéseket az ÁSZ megállapításai nyomán, hiszen arról egyrészt törvényi kötelességük lett volna tájékoztatni a Számvevőszéket, illetve az ÁSZ-nak megküldött és az ÁSZ által is jóváhagyott intézkedési tervben foglaltak végrehajtása egy következő ellenőrzés során már számon kérhető lett volna. Mindezek fényében aligha meglepő, hogy az utóellenőrzések tapasztalatai szerint új ÁSZ-törvény hatályba lépését megelőzően az ÁSZ által megfogalmazott javaslatok alig több mint felének volt konkrét intézkedésben tetten érhető következménye, azaz az ÁSZ által tett megállapítások jelentős része nem hasznosulhatott a gyakorlatban, nem tudott hozzájárulni a jó kormányzás megvalósulásához.

Az ellenőrzött szervezetek hozzáállásának a törvény erejével történő megváltoztatása mellett azonban legalább ilyen fontos az ellenőrzési témaválasztás gyakorlata, az ellenőrzési témák időszerűsége. Hiszen ha a téma nem időszerű, vagy az aktuális illetve várható kormányzati, szakmapolitikai döntések vagy éppen a társadalmi, politikai érdeklődés szempontjából nem releváns, úgy az ellenőrzéssel elért hatás szintje továbbra is elmaradhat a kívánatostól.

3.3 Új feladatok megjelenése

Az ÁSZ szerepének újraértelmezése, az ÁSZ tv. szerint kibővített felhatalma-

zás következtében új feladatok jelentek meg és kaptak helyet a stratégiában. A hazánkat 2008-tól sújtó gazdasági és pénzügyi válság valamint a makrogazdasági folyamatok egyaránt annak irányába mutattak – amit az ÁSZ maga is vall – hogy egy modern, a kor kihívásainak megfelelő ellenőrző szerv nem elégedhet meg a hibák feltárásával, hanem egyfajta tanácsadó szerepkörben aktívan támogatnia kell a kijelölt, követendő irány követését. Az ÁSZ tanácsadó funkciója a Költségvetési Tanács munkájának támogatásában is megjelenik, amelynek következtében felértékelődik az ÁSZ által készített elemzések és tanulmányok jelentősége. Ezen szakmai támogató funkció betöltéséhez azonban szükségszerű módosításokra volt szükség a szervezeti működés terén, hozzárendelve a feladatellátást támogató belső folyamatokat. Így a vezetés az intézményesített kockázatelemzési tevékenység kialakítása mellett döntött. Az input oldalon álló összetett, több forrásra épülő információhalmaz alapján a kockázatelemzési és értékelési folyamat során a felelős szervezeti egység egyrészt hipotéziseket fogalmaz meg, amelyek a kockázatosnak tartott területek elemzésén keresztül – a tervezési folyamathoz visszacsatolva – a következő időszak ellenőrzéseinek fókuszterületeit is meghatározzák, másrészt korábbi ellenőrzések tapasztalatai alapján ágazati sajátosságokat bemutató, makrogazdasági összefüggéseket feltáró és kitekintő tanulmányok megszületésében működik közre.

3.4 A jelentésekkel szemben megjelenő új követelmények

A számvevőszéki jelentéseknek mind a hasznosulási szempontoknak, mind az ÁSZ szakmaiságába vetett társadalmi bizalom erősítéséhez kapcsolódóan megfogalmazódó elvárásoknak meg kell felelniük. Az új

ÁSZ törvény elfogadását követően életbe lépett garanciális eszközök – úgymint az ellenőrzötték intézkedési, illetve közreműködési kötelme, az ellenőrzötttel szemben jogi szankciók kezdeményezésének lehetősége ezen kötelezettségek megszegése esetén – továbbá a kockázatalapú témaválasztás előremutató gyakorlata szolgálnak annak eszközéül, hogy a közvélemény érdeklődésére valóban számot tartó jelentések útján az érintettek megfelelő tájékoztatást kapjanak a közpénzt felhasználó szervezetek működéséről, az őket érdeklő témák tekintetében. A jelentések széleskörű hasznosulása szempontjából tehát kulcskérdés, hogy a Számvevőszék által tett megállapítások – valamennyi célcsoport számára – világos, egyértelmű üzeneteket közvetítsenek. Ugyanakkor nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy épp a fenti garanciális eszközök azok, amelyek az ÁSZ megnövekedett felelősségét eredményezik. A jelentésekben foglalt megállapítások helytállósága és azok megalapozottsága tekintetében egyértelműen, hiszen az ÁSZ tv.¹² kimondja, hogy a Számvevőszék jelentései, valamint az abban foglalt megállapítások bíróság vagy egyéb hatóság előtt nem megtámadhatók, emiatt az ÁSZ jelentéseiben tévedésnek vagy pontatlanságnak helye nincs. Az ÁSZ felelősségének másik vetülete folyamatainak szabályozottsága és átláthatósága, amelyet a szervezeten belül a minőség iránti elkötelezettség megerősítésével támogat. A számvevőszéki jelentés megreformálása tehát csak részben módszertani kérdés, legalább annyira fontos szerepet játszik az ellenőrzési folyamat újradefiniálása az ellenőrzés egyes szakaszainak valamint az egyes szakaszok input és output kritériumainak meghatározásával, továbbá a szervezeti működés minden szintjét átható hasznosulási szempontokra épülő szemlélet kialakítása és tudatos kommunikáció alkalmazása.

¹² ÁSZ tv. 1. § (6) bekezdése

¹³ Államháztartás Központi Szintjét Ellenőrző Igazgatóság

¹⁴ Önkormányzati és Területi Ellenőrzési Igazgatóság

3.5 Az irányítás jogi helyzete

2010 júliusát megelőzően mintegy fél éven keresztül a szervezet kinevezett elnök hiányában átfogó irányítás nélkül működött. Így történetesen, hogy az Állami Számvevőszék törvényi kötelezettségének teljesítéséhez szükséges intézkedések ugyan megszülethettek, de a szervezeti működés és felépítés átalakítására nem volt lehetőség. Az ÁSZ főtitkára a vezetők tekintetében a kinevezési és felmentési jogkör gyakorlására nem volt jogosult, az ellenőrzési terület felett diszponáló főigazgatóknak sem volt felettese, így az irányítási funkciók területén fennálló hiányosságok következtében szabályozási elmaradások halmozódtak fel a szervezetben.

3.6 A szervezeti struktúrából fakadó hatékonysátlanságok

A szervezeti átalakítás előtt a működést vertikálisan soklépcsős struktúra jellemezte, illetve maga az ellenőrzési tevékenység is két elkülönült ellenőrzési igazgatóság, az ÁKSZEI¹³ és ÖTEI¹⁴ keretei között bonyolódott. Számos funkciót mindkét szervezeti ág kiépített, amelyek saját elkülönült humánpolitikával, erőforrás gazdálkodással, képzési területtel és saját módszertannal bírtak, míg a szervezeti szintű központi funkciók alapvetően inkább csak adminisztratív tevékenységekre korlátozódtak. Az egyes igazgatóságok tekintetében az önállóan kialakított és működtetett szervezeti funkciók következtében nem volt, nem is lehetett egységesen értelmezett stratégiai elvrendszer. A szétszórt stratégiai funkciók által determinált szuboptimális szervezeti status quo-ból eredő erőforrás-gazdálkodási anomáliákat tovább súlyosbította, hogy igaz-

gatósági tagozódás – miközben a számvevők megszerzett tudását alapvetően egy szűk területre szegmentálta – az egyes ellenőrzési területekre felhasználható kapacitást is korlátozta. Bár az ÁSZ ellenőrzési tevékenységében már korábban is ismert és alkalmazott megoldás volt az erőforrások feladathoz rendelése, így a szervezeti egységek közötti kapacitás átadás, azonban az ellenőrzési igazgatóságok együttműködését bonyolult koordinációs mechanizmus jellemezte, amely a kapacitások átcsoportosítását nehézkessé tette, vagy egyenesen ellehetetlenítette, korlátozva a szervezet reagáló képességét. Mindezek alapján már nem különösebben meglepő, hogy a két igazgatóság tekintetében az ellenőrzés tervezésének, lefolytatásának folyamata, de még a jelentés ellenőrzött általi véleményeztetési rendszere is különböző volt. Ugyanakkor nyilvánvalóvá vált, hogy az ÁSZ megerősített szerepköréből fakadóan megnövekedett feladatok ellátását, valamint a megnövekedett felelősséggel együtt járó követelmények teljesítését a meglévő struktúra nem képes hatékonyan támogatni.

Mindezen feltételek együttesen egy komplex, egymásra épülő akciókból álló beavatkozás sorozat szükségességét vetítették elő, amely nemcsak a szervezeti struktúra, de a szervezeti kultúra és az egyének szintjén is jelentős változtatásokat kíván elérni. Az elindított változási folyamat végpontjába célkitűzésként egy valós társadalmi problémákra koncentráló, értékteremtő Számvevőszék víziója került, amelyet flexibilis, hozzáadott értéket növelő, rendszerezett folyamatokon alapuló minőségközpontú szervezeti működés jellemez. Az addig vezető úton megtett lépéseket azonban a meglévő kulturális hagyományok és értékek figyelembe vétele, az ÁSZ stratégiai célkitűzéseit támogató értékek megtartása és megerősítése, azoknak az új működési rendszerbe való beágyazása és ezáltal a szervezet tagjai számára új, egyértelmű, átlátható és követhető értékek közvetítése kell, hogy jellemezze. Domokos (2010) az

ÁSZ szervezetfejlesztési tevékenységét úgy összegezte, melynek alapvető feladata az volt, hogy a belső környezet tekintetében a jól működő folyamatokat azonosítsa és erősítse, miközben a kevésbé jól működő rendszerek javításával, fejlesztésével illetve átalakításával járuljon hozzá, hogy azok a leghatékonyabb módon szolgálják az ÁSZ feladatellátását.

4. SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSEK BEMUTATÁSA

A korábbiakban bemutatottak szerint az ÁSZ szervezetfejlesztési törekvései a strukturális és lágyabb szervezeti tényezők megváltoztatására egyaránt irányultak.

A reformfolyamat a szervezeti struktúra 2010 és 2011 között több lépcsőben bekövetkezett radikális átalakításával vette kezdetét. A projektszerű működés jegyében az ellenőrzési területen megszűnt az osztályszerkezet, a korábban egyenként négy-négy főcsoportból és összesen több mint harminc alárendelt osztályllyal működő ellenőrzési igazgatóságok helyét az egységes Számvevői iroda vette át.

4.1 Egységes és közös erőforrásbázis

A szervezeti szintű egységes erőforrásbázis teremtette meg annak lehetőségét, hogy a működés kereteit az elvégzendő feladat alakítsa a teljesítéséhez szükséges erőforrás hozzárendelésével, és ne fordítva történjen, azaz ne az egyes szervezeti egységeknél rendelkezésre álló erőforrás kapacitás függvényében kerüljenek meghatározásra az ellenőrzési feladatok. A projekt szemlélet, így az erőforrások adott feladatokra történő átcsoportosítása nemcsak a közvetlen ellenőrzési területen, de a támogató funkciókat érintően is éreztette hatását. Részben azért, mert így a stratégiai, támogató és egyéb funkcionális területek feladatellátásához – a változó feladatterhelés függvényében – szintén a Számvevői iroda állományába tartozó számvevők kerülnek átcsoportosításra, másrészt ezen, nem közvetlen ellenőrzést végrehajtó területek dolgozói számára is megnyílt a lehetőség, hogy időszakos átcsoportosítással

ők maguk is ténylegesen bekapcsolódjanak az ÁSZ ellenőrzési tevékenységébe.

4.2 Projektszerű működés és mátrix-szervezet

A szervezeti struktúra átalakításának, s így az osztályszerkezet részbeni megszüntetésének következtében 2011 végére a szervezeti egységek száma a kezdeti 48-ról – több lépcsőben – 16-ra csökkent, amellyel párhuzamosan csökkent a vezetői szintek száma, a szervezeti hierarchia jelentősen laposabbá vált. A számvevőszéki ellenőrzések tulajdonképpen projektként is felfoghatók, hiszen az általános projektkritériumoknak többnyire megfelelnek. Az ellenőrzések időtartama és erőforrás igénye meghatározott, jól definiált cél- és követelményrendszerrel bírnak, továbbá a szervezéssel kapcsolatos egyéb tartalmi jegyekkel – így minőség illetve monitoring elvárásokkal – is rendelkeznek. Nemzetközi összehasonlításban fentiek ellenére a legfőbb ellenőrző intézmények körében nem túl elterjedt a projekt alapú munkavégzést leginkább támogató mátrix típusú szervezet működtetése, de azért találunk hasonló példát. Így a svájci számvevőszéki gyakorlatban¹⁵ szintén projekt elven szerveződnek az ellenőrzések. Ott az erőforrás allokáció az egyes ágazati területeket képviselő, az ágazati szabályozásokat jól ismerő felsővezetők, valamint az adott ágazati területet érintően tervezett ellenőrzés típusa – így például pénzügyi vagy teljesítmény ellenőrzés, illetve IT ellenőrzés – szerinti specialistákból álló kompetencia csoportokban rendelkezésre álló erőforrás összekapcsolásával valósul meg.

A projektszerű működés a mátrix-típusú szervezeti kialakítással együtt biztosítja leginkább a dinamikus környezeti változásokra történő gyors reakció lehetőségét, a szervezet tagjainak

¹⁵ A svájci számvevőszék szervezeti ábrája elérhető és letölthető a http://www.efk.admin.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=217&lang=en weboldalon

képességei és ismeretei hatékony allokálásán és a szervezeten belüli horizontális koordináció erősítésén keresztül. Lényege, hogy az egyes szervezeti egységek kialakításánál egyidőben és párhuzamosan több irányítási elv érvényesül. Így általában megtalálható a funkció szerinti tagolás, míg a másik dimenziót jelen esetben az ÁSZ alaptervekenységéhez kapcsolódóan meghatározott projektek, így az ellenőrzés, elemzés stb. adják. A projektalapú működés legnagyobb előnye, hogy a környezeti változásokra reagálva, az erőforrások megfelelő allokációjával képes a flexibilis szervezeti struktúrából fakadó előnyök kihasználására, ezáltal az optimális szervezeti működés közelítésére.

Az ÁSZ által kialakított szervezeti struktúra némileg eltér ugyan a svájci példától, azonban a nemzetközi sztenderdekkel összhangban álló rotációs gyakorlat biztosítása, a vezetők ellenőrzési feladatokra történő pályáztatása vagy éppen az összeférhetlenségi szabályok előírása és betartásának figyelemmel kísérése mind azt a célt szolgálja, hogy az ÁSZ mintaadó szervezetté váljon a közsféra intézményei számára, működését a magas fokú szakmaiság mellett a garantált pártatlanság szelleme hassa át. Ennek érdekében az SZMSZ az ÁSZ tv-ben rögzített összeférhetlenségi eseteken túlmenően az alábbiak szerint rendelkezik:

„A felügyeleti vezető, az ellenőrzés-vezető és a számvevő nem vehet részt ugyanabban a témában az ellenőrzésben annál a szervezetnél, amelynél a tárgyévben, vagy a tárgyévet megelőző két évben ellenőrzés lefolytatásában részt vett.”¹⁶

Az ÁSZ 2016. évi szervezeti felépítését a 2.sz. ábra szemlélteti, Az SZMSZ-ben rögzített jelen formáját a 2010. évi erős specializáción alapuló szerkezethez képest több lépcsőben, inkrementális fejlesztési folyamat eredményeként érte el.

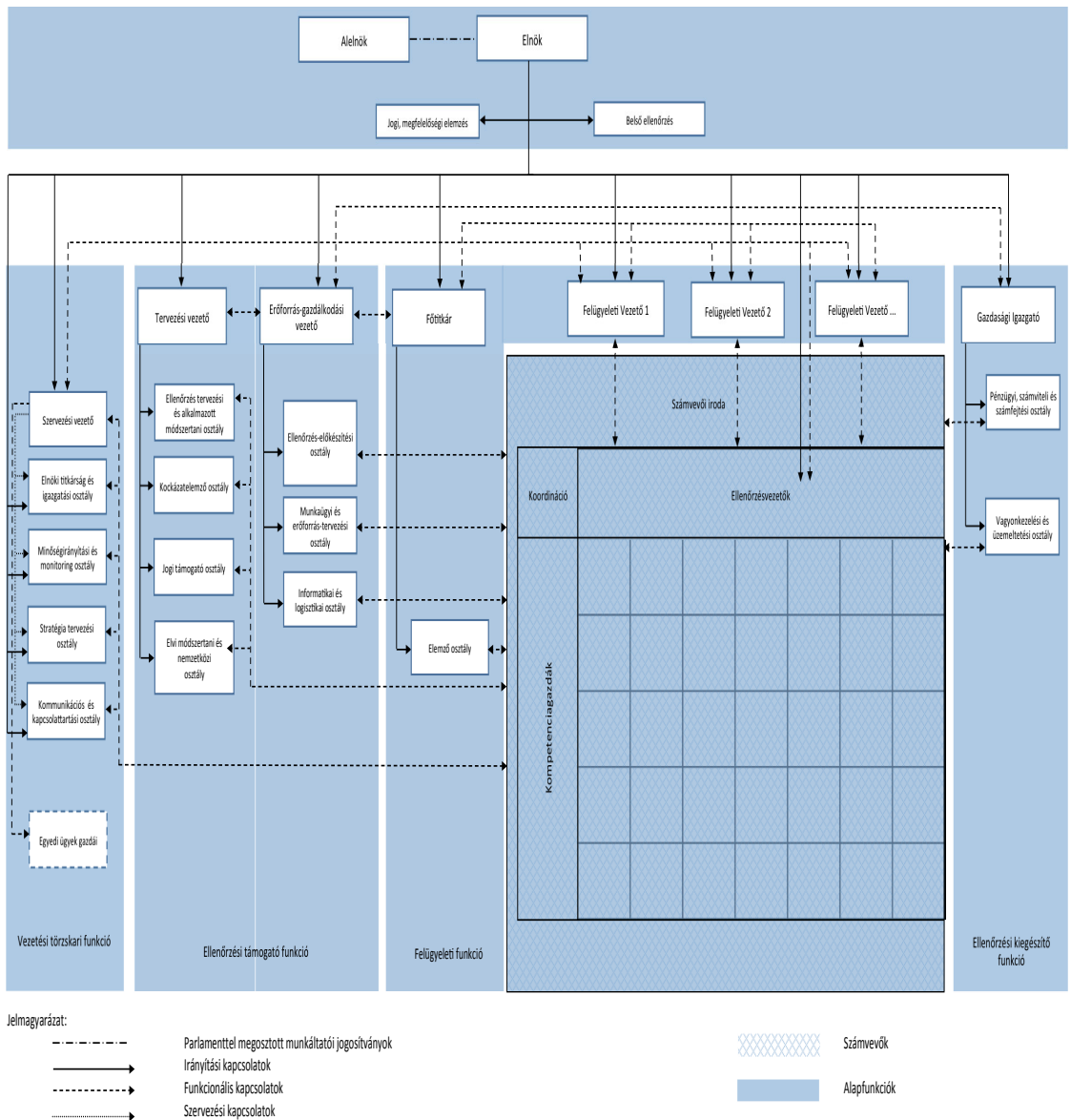
A korábbi osztályszerkezettel ellentétben az ellenőrzések erőforrásbázisát az egységes Számvevői iroda adja, amely közvetlen ellenőrzést végző funkció mellett elkülöníthető a szervezési vezető koordinálása alatt álló, stratégiai területeket tömörítő vezetés-törzskari funkció, a tervezési vezető és az erőforrás-gazdálkodásért felelős vezető mellérendelt viszonyával fémjelzett ellenőrzés támogató funkció, az ellenőrzések magas szakmai minőségét szolgálni hivatott, az ellenőrzések menedzselését és kontrollját is magában foglaló felügyeleti funkció, valamint az alapvetően az ÁSZ szervezeti működésének háttérét biztosító, többek között az intézményi költségvetéssel, gazdálkodással valamint a vagyongazdálkodással összefüggő funkció.

Az egyes funkciók kialakítása illetve megerősítése nem csak és kizárólag a tényleges ellenőrzési illetve támogató funkciók közötti arány optimalizálásáról szól, hiszen a támogató funkciók megerősítése közvetlenül kapcsolódik például az ellenőrzési témaválasztás vagy a módszertan megújításának kérdésköréhez. Az ellenőrzések előkészítése, az ellenőrzési témaválasztás a jelentések hasznosulására is kihat, így az ÁSZ stratégiai célkitűzéseinek elérése szempontjából kulcsfontosságú volt kockázatlapú téma- és helyszínválasztást biztosító kockázatelemzési rendszer kialakítása, s ezáltal annak biztosítása, hogy az ellenőrzési témaválasztás és az ellenőrzési program összeállításának előkészítése egységes módon, szabályozott és szakmailag megalapozott folyamat mentén történjen. A megújult kockázatelemzési rendszer belső és külső forrásokból származó információkra, így a korábbi és a folyamatban lévő ellenőrzések tapasztalataira, az Országgyűlésből és a médiából származó külső információkra, valamint a közérdekű bejelentésekre illetve nyilvános felmérések eredményeire egyaránt támaszkodik. A rendszer további újítása, hogy a pénzügyek, a vagyongazdálkodás vagy a belső kontrollok állapota,

¹⁶ 3/2015. (XII.30.) ÁSZ utasítás (SZMSZ) 45. § (1)

2. ábra

Az Állami Számvevőszék szervezeti felépítése és szervezetrányítási rendje



Forrás: az ÁSZ SZMSZ-ének melléklete¹⁷

mint klasszikus ellenőrizendő kritikus területek mellett kevésbé számszerűsíthető elemek is beépítésre kerülnek az ellenőrzési programokba, így az ÁSZ által lefolytatott ellenőrzésekben helyet kap az integritás, amely kérdéskör a

közpénzkezelő szervezetelek korrupciós kockázatainak és a kiterjedt integritás ellenőrzési szintű integritás ellenőrzések értékelésével hagyományosan központi szerepet tölt be az ÁSZ tanácsadó tevékenységében.

¹⁷ https://www.asz.hu/storage/files/files/Szervezeti_struktura/asz_szmsz_3_2015.pdf

4.3 Az ellenőrzési folyamat szakaszokra bontása

A projekt alapú működésre való átállást, a projektszemlélet elterjedését és a szervezeti kultúrába való beépülését a strukturális tényezők megváltoztatásán túlmenően olyan vezetői döntések is támogatták, mint az ellenőrzési folyamat szakaszokra bontása, valamint az egyes ellenőrzési szakaszok bemeneti és kimeneti oldalának meghatározása az adott szakaszt jellemző kimeneti termék és annak elkészüléséhez kapcsolódó személyes felelősség hozzárendelésével.

Így a féléves ellenőrzési tervekben meghatározott ellenőrzési feladatokhoz és az ellenőrzési folyamat meghatározott szakaszaihoz immár a kitűzött feladatok alapján történik a szükséges kapacitás hozzárendelése. Ennek feltételrendszerét nemcsak az egységes Számvevői iroda, mint merítési 'pool' adja, legalább ugyanilyen fontossággal bír, hogy már az ellenőrzés tervezési folyamatában építetten meghatározásra kerülnek az adott ellenőrzési feladat végrehajtásához szükséges idő- és erőforrás igények, számvevői napokban, az esetlegesen szükséges speciális szaktudás tekintetében egyaránt. Az ellenőrzés tervezési oldaláról valamint a humán- illetve munkaügyi területről származó információk futnak össze az egyes feladatok ellátásához szükséges erőforrás kijelöléséért, átcsoportosításáért felelős erőforrás-gazdálkodási területnél. Nyilvánvalóan egy párhuzamosan több feladatot futtató, több helyszínen és sok munkatárssal operáló szervezet esetében a rendszer működésének hatékonysága szempontjából kritikus – és nem egyszerű – kérdés az állásidő minimalizálása. Minthogy az ÁSZ a közpénzek szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását hivatott védel-

mezni, mind az ellenőrzési mind a tanácsadói tevékenységét ennek a végső célnak rendeli alá. Az ellenőrzési funkció oldaláról ez szükségszerűen több ellenőrzést, több közpénzt felhasználó ellenőrzött szervezetet jelent, amelyhez olajozottan működő erőforrás-allokáció szükséges. Azt is látni kell azonban, hogy az elérni kívánt állapothoz vezető út megtételének van egy időszükséglete, amely alatt az elindított újítások beérnek, ráadásul a szervezeti kultúra mélyen gyökerező volta illetve az egyéni hiedelmekből eredő ellenállás nem nyilvánvalóan biztosítanak széles utat a változtatások elfogadásához. Az elérendő célt fókuszba helyező szemlélet azonban a folyamatos visszacsatolással együtt megteremtette annak alapjait, hogy az ÁSZ öntanuló szervezetté váljon, kifejlessze azon szervezeti képességeket, amelyek erősségei és gyengeségei ismeretében képessé teszik a folyamatos fejlődésre. Ehhez azonban elengedhetetlenül szükséges volt, annak felismerése, hogy a folyamatosan és gyorsan változó környezetben nem működhet a Lewin (1951) nevéhez kötődő, hosszadalmas „kiolvasztás – változás – megszilárdulás” változáskezelési modell. Az ÁSZ rugalmas szervezeti működésének, szervezeti képességei folyamatos bővítésének és erősítésének záloga, hogy olyan, a szervezeti működés különböző területeit átszövő, tudatos változáskezelési mechanizmusokkal rendelkezzen, amelyek a változásmenedzsment mainstream vonalát képviselő felfogásokkal összhangban az emberi tényezőkre fokozott hangsúlyt fektetnek.¹⁸

4.4 Belső kontrollrendszer kialakítása

Természetesen a projektalapú működés meghonosítása érdekében szükséges volt

¹⁸ Lásd például Kotter (2008) módosított nyolclépcsés változtatókezelési módszere, amelyben a változás sikerességéhez már nem elég a változás szükségességének érzete és a változást irányító, jövőkép- és stratégiaalkotó csapat létrehozása, ha az a résztvevők szintjén nem párosul „valódi tettvégyal”.

az ÁSZ belső szabályozó eszközeinek felülvizsgálata is. Célja a laposabb szervezeti piramis jelentette előnyök kiaknázását korlátozó, túlzottan bürokratikus folyamatok egyszerűsítése és a hozzáadott értéket nem teremtő bürokrácia kigyomlálása volt. Másrészt viszont szükség volt azon belső szabályzatok, nyomonvonalak kialakítására, amelyek mentén egyértelműen meghatározásra kerülnek az egyes folyamatszakaszok, döntési pontok, műveleti idők és felelősök, ezáltal definiálva, hogy az elérni kívánt cél érdekében hogyan kell működnie a szervezetnek. Ennek fényében épült ki a belső kontrollok rendszere, amely a szervezet egészére, az egyes szervezeti egységekre valamint az ellenőrzési, elemzési vagy egyéb tevékenységekhez kapcsolódó projektek szintjére vonatkozóan egyaránt tartalmaz előírásokat, szabályozó eszközöket. A bevezetett új szabályozások egyik elemeként érdemes megemlíteni a szervezeti működés megreformálásához kapcsolódó átgondolt, egymásba illeszkedő és egymás hatását erősítő építőkövek egyik példáját, az ellenőrzésbe érvényes kijelöléssel illetve funkcionális területre való átcsoportosításról szóló döntéssel nem rendelkező számvevők időszakos foglalkoztatásának és/vagy képzésének intézményesült formáját. Az alkalmazott metódus jelentősége nemcsak abban rejlik, hogy „két feladat közötti” időszakban szervezett keretek között teret biztosít az egyéni képzésnek, önképzésnek. Kiemelten a kezdeti, tanuló szakaszban meghatározó szerepe volt az erőforrás-gazdálkodás támogatásában azáltal, hogy az érvényes kijelölés lejártát megelőző kötelező jelentkezés előírásával képes volt feltárni a szabad kapacitásokat, képes volt rávilágítani az erőforrások nyilvántartásában esetlegesen jelentkező hiányosságokra, de emellett azóta is egyfajta kiegyenlítő bázisul szolgál az egyes területeken jelentkező kapacitásfeszültségek megszüntetéséhez.

4.5 Minőségirányított működés

A szervezeti működés és a szervezeti folyamatok teljes újragondolását jelentette a korábban alapvetően végbiztosítási jelleggel működő minőségbiztosítási tevékenységtől való elmozdulás a minőségirányított működés megvalósítása felé, amelynek alapjait az Állami Számvevőszék az INTOSAI által kiadott, a „Minőségirányítás a legfőbb ellenőrző intézmények számára (ISSAI 40)”¹⁹ irányelvet irányadónak tekintve dolgozta ki, a kapcsolódó kontrollpontokat annak mentén határozta meg. A szervezeti kultúrát is formáló változtatás, hogy a 2012. év végétől az ÁSZ szakmaiságába vetett bizalom egyik alapkövét jelentő minőségbiztosítás már nem az ellenőrzési folyamat elkülönült részeként működik, hanem az ellenőrzési tevékenység – így a jelentéskészítési folyamat – minden elemébe egyfajta védőhálóként szervesen beépül a minőség iránti követelmény. Célja, hogy a minőséget veszélyeztető tényezők azonosításával és kezelésével minimálisra csökkenjen az ellenőrzési munkát érintő kockázatok mértéke. Noha az ÁSZ valamennyi működési területére vonatkozóan érvényesül, hogy az ott dolgozók kötelesek saját feladat- és hatáskörükben érvényesíteni a minőségirányított működés alapelveit, természetesen ez nem jelentheti, hogy a kontroll illetve monitoring funkcióra ne lenne szükség. Különösen igaz ez az ellenőrzésekre, ahol az ÁSZ magas presztízse és megállapításainak megfellebbezhetetlensége megköveteli a pontos, tévedésektől mentes munkát. Ennek érdekében az ÁSZ belső szabályzatai, belső irányítási eszközei egyértelműen, az ellenőrzési folyamat minden elemére vonatkozóan meghatározzák a felelősségi viszonyokat, lefektetik az elvégzett munka minőségszemponthoz felülegyeletével

¹⁹ http://issai.org/media/12938/issai_40_e_.pdf

és felülvizsgálatával kapcsolatos szabályokat. Onnantól kezdve tehát, hogy az ellenőrzési folyamat minden szakaszában megvalósul a számvevői felelősség, az egyes szakaszokhoz rendelt elvárt kimenetek pontosan definiálásra kerültek, megteremtődött annak lehetősége, hogy a közsféra gyakorlatához hasonlóan az Állami Számvevőszéknél is működtetett rendszeres teljesítményértékelés rendszere objektíven mérhető és értékelhető tényleges egyéni teljesítményen alapuljon.

A minőség és az egyéni teljesítmény közép-pontba állítása jellemzi az ÁSZ vezetői karrier-menedzsment tevékenységét is, amely szintén újragondolásra került a stratégia megalkotását követően. Az elérni kívánt célállapotról, az optimális szervezeti működésről kialakított felsővezetői vízió a deklarált alapértékeket ismerő és elismerő, azokat valló és saját feladatellátása során is érvényesítő elhivatott vezetőkön keresztül közvetíthető leginkább a beosztottak felé. A változásvezetői, változtató-vezetői példamutatás fontosságát hangsúlyozza Kocsis és Henkey (2009), hiszen a jó példával való előjárás nevelőjellegénél fogva erősíti a követendő értékek elfogadását, az azokhoz való alkalmazkodást, végső soron a szervezeti kultúrába való beépülést, a munkatársak teljesítő képességének javulását. Éppen ezért egy minőségközpontú, egyéni teljesítményt elismerő szervezeti kultúrában a vezetők kiválasztásának is mérhető követelményeken kell alapulnia. Az ÁSZ e tekintetben a személyes vállalás, önkéntesség és az alkalmasság hármasságát szabja a leendő vezetők számára. A kiválasztást követően a fokozatosan növekvő követelmény és felelősség elvének érvényesítése mellett speciális, egyéni szintű és csoportos fejlődést támogató felkészítő program keretében támogatja a vezetési, szervezeti és eljárásrendi ismeretek mélyítését.

5. SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSEK HATÁSA AZ ÁSZ ELLENŐRZÉSI TEVÉKENYSÉGÉRE

5.1 Az ellenőrzések számának növekedése

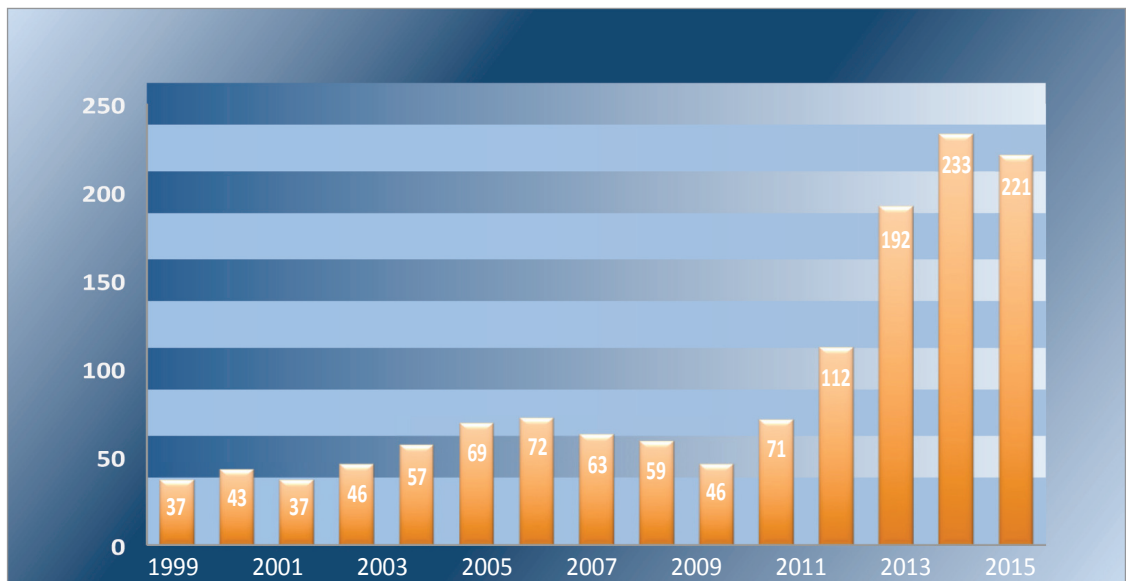
Az ÁSZ törvényben meghatározott számvevőszéki feladatok előrevetítették, hogy az ellenőrzések számát növelni kell. A törvény függetlenségében és jogosítványában is megerősíti a Számvevőszéket, míg a törvényben foglalt garanciális eszközök megakadályozzák, hogy az ellenőrzések következmények nélkül maradhassanak. Az ellenőrzötteket érintő együttműködési kötelezettség és az intézkedési tervek elkészítésére vonatkozó szabályok szigorítása,

ahogy az korábban bemutatásra került, mind az ÁSZ által lefolytatott ellenőrzések, az ellenőrzési tapasztalatok alapján tett megállapítások magasabb szintű, érdemi hasznosulásának irányában hatnak.

Ha a 3.sz. ábra alapján az ÁSZ ellenőrzési tevékenységét az új ÁSZ törvény elfogadását követően leíró adatokat összevetjük a korábbi adatokkal, látszik, hogy a kiadmányozott jelentések száma megugrott, növekvő tendenciát mutat az elmúlt időszakban. Még akkor is igaz az előbbi megállapítás, ha figyelembe vesszük, hogy 1989 és 2011 között számos nem nyilvános jelentés is készült az ÁSZ-nál, amelyek nem kerültek közzétételre, így azok az alábbi ábrán feltüntetett számadatokban sem tükröződnek. Ide tartoztak jellemzően az önkormányzati szektort érintő ellenőrzések illetve a korábbi gyakorlatnak megfelelően készült önálló számvevői jelentések. Utóbbi jelentéstípus manapság már nem létezik, az ÁSZ-nál kizárólag számvevőszéki jelentések készülnek, amelyek a nemzetközi ajánlások figyelembevételével kivétel nélkül nyilvánosak.

3. ábra

Közzétett jelentések számának alakulása 1999-2015 évek között



Forrás: saját szerkesztés az ÁSZ beszámolóik alapján

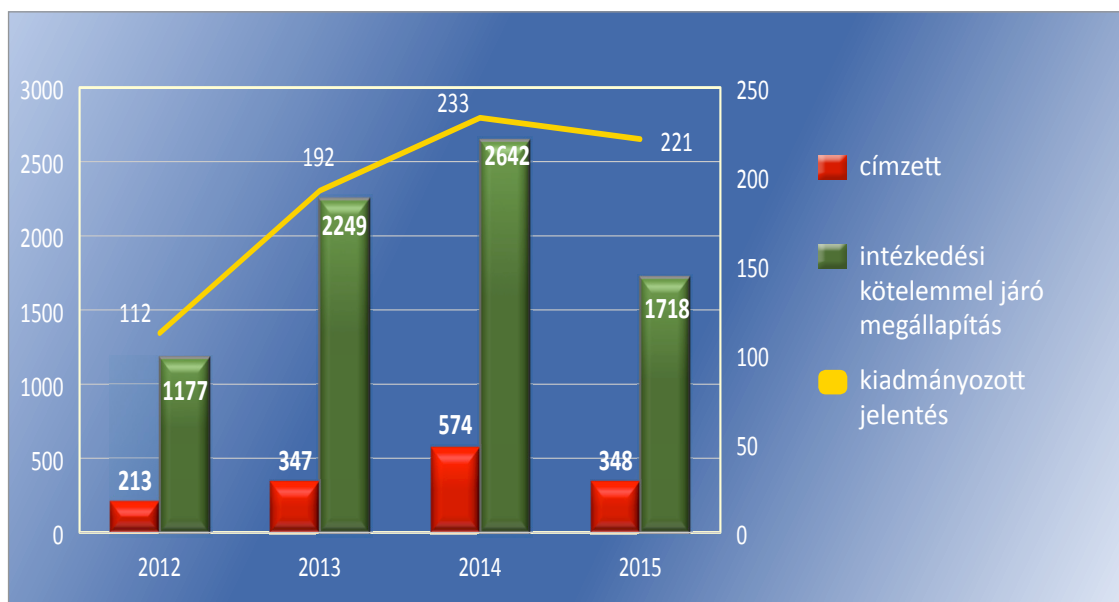
A hasznosulási szemlélet erősödése még inkább nyomon követhető az 4.sz. ábrán, amelyen jól látszik, hogy az előzőekben felvázolt szemléletváltás és az ehhez kapcsolódó szervezeti átalakítás az ÁSZ garanciális eszközeit meghatározó jogszabályi környezetben bekövetkezett változással együttessen felvértezte az ÁSZ-t, hogy a közpénzekkel való gazdálkodás terén valós hatásokat érjen el, az ellenőrzések során feltárt hiányosságokra érdemi válaszok szülessenek. Természetesen a jelentések számának növekedését nem lehet kizárólag a szervezeti működés átalakításából, a szervezetfejlesztési lépések végrehajtásából eredeztetni. Ahogy fentiekben bemutatásra került, egyrészt megszűnt a számvevői jelentéstípus, amely nem volt nyilvános, illetve a témacsoportos ellenőrzések bevezetésével mára valamennyi ellenőrzött intézményre vonatkozóan önálló számvevőszéki jelentések készülnek.

5.2 Új szerepek felvállalása a jó kormányzás érvényesítése

Felismervén a legfőbb ellenőrző szerv fontosságát a jó kormányzás megvalósulása szempontjából, az ÁSZ kiemelt célul tűzte ki, hogy a szabályos, gazdaságos, hatékony és eredményes közpénzfelhasználást, a köztvagyon megóvását és gyarapítását ne csak az ellenőrzéseken keresztül – a hibák, hiányosságok feltárásával – segítse elő, ezért további eszközöket keresett illetve alakított ki. Egy klasszikus ellenőrzési hasonlatot újrafogalmazva: nemcsak az „őrkutya” de a „terelőkutya” feladatait is el kell látnia ahhoz, hogy eredményesen tudja betölteni a neki törvényben rendelt funkciót. Ennek jegyében került sor a pozitív megerősítés eszközeként bevezetett jó gyakorlatok gyűjtésére illetve azok egy-egy

4. ábra

Az ÁSZ tevékenységének hasznosulása 2012–2015



Forrás: saját szerkesztés a 2012., 2013., 2014. és 2015. évi ÁSZ beszámolók alapján

jelentős közpénzügyi téma köré szervezett szeminárium keretében történő ismertetésére. Szintűgy idetartozik az ÁSZ megerősített tanácsadói szerepe, amelynek részeként többek között az ellenőrzési tapasztalatokon nyugvó elemzések és tanulmányok készítésével, valamint a törvényalkotási folyamatban vállalt véleményező szerepen keresztül támogatja az Országgyűlés és bizottságai, illetve a Költségvetési Tanács munkáját. Az ellenőrzések tapasztalataira épül, és azok szélesebb körű hasznosulását segíti elő a helyi és nemzetiségi önkormányzatok, valamint az egyházi intézmények, illetve 2015. év májusától a központi alrendszer intézményei számára is elérhető önteszt rendszer, amelynek segítségével az ellenőrzések során feltárt típushibákból okulva, a tesztet kitöltő szervezetek vezetői a szabályszerű működés kialakítása illetve helyreállítása iránt felelősséget vállalva, önként megkezdhetik a hibák és hiányosságok kijavítását.

Mindemellett az ÁSZ aktív és kezdeményező módon vesz részt a jó kormányzás megvalósulásának gátat szabó korrupció elleni folyamatokban és a korrupció megelőzésében, elsősorban a már több éves múlttal bíró országos integritás felmérések végrehajtásán, az eredmények publikálásán, valamint az integritás terén szerzett szakmai tudás megosztásán keresztül. Végezetül pedig szervezeti működésének kialakításával, szervezeti folyamatainak átláthatóságával és nyomon követhetőségével maga az ÁSZ is példaadó mintaszervezetként kíván működni a közszféra intézményei számára.

Szintén hangsúlyos elemként fogalmazódott meg a 2010. évi helyzetértékelés során az ellenőrzések módszertanának megújítása a nemzetközi sztenderdek alapján, valamint hogy az ellenőrzési jelentések mind szerkezetükben mind nyelvezetükben igazodjanak a felhasználói igényekhez. Azaz a jelentések pontosan, bizonyítékokkal megfelelően alátámasztva, de lényegre törő és közérthető módon mutassák be az ellenőrzések eredményeit, közvetítsenek egyértelmű üzenetet az érintettek valamennyi csoportja felé. Ezen célkitűzések mentén került megújításra az

ellenőrzési program és maga az ÁSZ-jelentés is, amely az egyes fókuszkérdésekkel vezeti az olvasót, ráirányítja a figyelmét a kérdéses területre, majd az adott fókuszkérdéshez kapcsolódó összességű megállapításban röviden, tömören olvasható értékítéletre. Természetesen amennyiben az olvasó további információkra kíváncsi, úgy az adott fókuszkérdést feldolgozó részfejezetekben részletes képet kaphat az ÁSZ megállapítását megalapozó tényekről, körülményekről.

5.3 Minőségirányított működés

Az ÁSZ tevékenységének minősége hitelességi kérdés, így az ellenőrzési megállapítások tévedést vagy pontatlanságot nem tartalmazhatnak. A minőségközpontú működés záloga a folyamatok sztenderdizálása illetve szakaszolása, valamint a felelősségi körök egyértelmű hozzárendelése valamennyi folyamatszakaszhoz. Ezen feltételrendszert az ÁSZ vezetése az ellenőrzési folyamat szakaszolásával, az egyes szakaszokhoz kapcsolódó pontosan definiált elvárt kimenetek rögzítésével, valamint a minden folyamatszakaszból érvényesülő egyéni számvevői felelősség elvével teremtette meg. Mindezekkel pedig arra ösztönzi a szervezetet és magukat a szervezeti működés különböző pontjain dolgozó egyéneket, hogy a jó kormányzáshoz való hozzájárulás jegyében valóban a közpénzekkel való gazdálkodás szempontjából kritikus területekre és helyszínekre koncentrálnak ellenőrzési programok alapján a tények alapos feltárását követően helytálló, megalapozott és dokumentumokkal megfelelően alátámasztott ellenőrzési megállapítások születhessenek.

6. KITEKINTÉS

Az Állami Számvevőszék által 2010-ben meghatározott stratégiai célkitűzések ma is érvényesek és helytállóak. Nem mondhatjuk el, hogy ezen célokat maradéktalanul sikerült elérni. Részben mert kellően újszerű és merész volt a célkitűzés, részben mert a célok eléréséhez eddig járatlan utak vezetnek. A projektalapú működéssel együtt járó szervezeti dinamizmus egyik nagy előnye azonban, hogy kellő rugalmassággal ruházta fel a szervezetet ahhoz, hogy ne féljen változtatni, ne féljen új utakon elindulni, a megtett lépéseket korrigálni a visszacsatoló elemzésekre, majd az azokból származó változtató javaslatokra alapozva.

Ezt jelzik az SZMSZ évről-évre bekövetkező kisebb-nagyobb módosításai is, ahogy a Számvevőszék a már kikristályosodott alapelvek és értékek mentén a kívülről vagy belülről támasztott igényekre folyamatosan reagálva keresi a célok elérését leginkább támogató optimális megoldást. Ugyanezen útkeresés részét képezik a legkülönbözőbb pilot kezdeményezések, amelyek – ha a „tanuló időszakban” felgyűlt tapasztalatok alapján – beválnak, a szervezeti folyamatokba beépülve alakítják, újítják meg a belső szervezeti működést. Jó példaként lehet említeni az ellenőrzött intézmények által szolgáltatott adatok bekérését, amelyért a 2014-ben indult külön projekt intézményesülésével, mára az ÁSZ ellenőrzések előkészítéséért felelős szervezeti egysége felel annak érdekében, hogy az adatbekérés és az ellenőrzött szervezetek oldaláról történő adatszolgáltatás szabályozott, nyomon követhető és ellenőrzött módon valósuljon meg,

Szintén pilotként indult az öntanuló szervezeti működés elemét képező önkorrekciós lehetőséget támogató vezetői információs rendszer (VIR), amely a teljes szervezeti működést lefedi, és a különböző vezetési szintek felé a szervezeti működés meghatározó területeiről származó adatszolgáltatás alapján közvetít naprakész

információkat rendszerezett formában. Jelenleg a rendszer az egyes területekért – így többek között a kommunikációért, stratégiai illetve humán területekért, az ellenőrzési illetve gazdálkodási folyamatokért – felelős szervezeti egységek által manuálisan feltöltött információkat gyűjti, visszacsatolást nyújt a vezetés számára a szervezet állapotáról, a szervezeti működés minőségéről. Az adatokkal való folyamatos feltöltés következtében lehetővé teszi az egyes területeken zajló folyamatok elemzését, összefüggések feltárását, ezáltal támogatva a beavatkozási szükségletek felismerését, a reagálóképesség fokozását, valamint a szükséges beavatkozás adekvát eszközrendszerének megválasztását. Nyilvánvalóan a szervezeti folyamatok megértése és a mélyebb összefüggések feltárása szempontjából még több lehetőséget rejt magában, ha a rendszer hosszabb távon az előre beépített modulok mellett ad-hoc jellegű lekérdezések végrehajtására is képessé válik.

A jövőre nézve nem lehet kétséges, hogy az Állami Számvevőszéknek a felgyorsult világból érkező hazai és nemzetközi környezeti hatásokra való eredményes reagálás érdekében ébernek kell maradnia, saját működésére és szervezeti folyamataira kritikus szemmel kell tekintenie mind a legfőbb ellenőrző intézmények számára mértékadó ISSAI sztenderdeknek, mind a társadalmi elvárásoknak való megfelelés szempontjából.

IRODALOMJEGYZÉK

1. **Beckhard, R. 1974:** *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
2. **Domokos, L.:** *A Számvevőszék előtt álló stratégiai feladatok a következő években*, in Magyar Pénzügyi Almanach 2012-2013 – tanulmánykötet, TAS-11 Kft., Budapest
3. **Klein, S. 2001:** *Vezetés-és szervezetpszichológia*, SHL Könyvek, Budapest
4. **Kocsis, J–Henkey, I. 2009:** *A változás vezetői felelősség „flow”-ja, mint a szervezeti teljesítmény növelésének egyik sikertényezője*, in Veresné S.M. (szerk) Vezetési ismeretek III., Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól: Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára, Miskolc
5. **Kotter, J. P. 2008:** *A Sense of Urgency*, Harward Business Press Science (Harper, New York)
6. **Lewin, K. 1951:** *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper and Brothers
7. **Miklós, G. 2013:** *A magyar eladósodás és a válság hatásai*, KÖZ-GAZDASÁG VIII. évf. 1. sz., Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
8. **Schein, E.H.,1978:** *Szervezészlektan*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
9. **Trebesch, K. 2000:** *50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien*, Klett-cotta, Stuttgart

Jogszabályok, országgyűlési határozatok:

10. **2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről**
11. **41/2013.(V.27.) OGY határozat**

Internetes források

12. **Az Állami Számvevőszék stratégiai dokumentumrendszere**
https://www.asz.hu/storage/files/files/ASZ_strategia/asz_strategia_2011.pdf
13. **2011-2014 évi ÁSZ beszámolók**
https://www.asz.hu/storage/files/files/tajekoztato_az_allami_szamvevoszek_eves_tevekenysegerol/7018j000.pdf
https://www.asz.hu/storage/files/files/tajekoztato_az_allami_szamvevoszek_eves_tevekenysegerol/10973j000.pdf
https://www.asz.hu/storage/files/files/tajekoztato_az_allami_szamvevoszek_eves_tevekenysegerol/125j000_1.pdf
<https://www.asz.hu/storage/files/files/%C3%96sszes%20jelent%C3%A9s/2014/4745j000.pdf>
14. **Az Állami Számvevőszék elnökének 3/2015. (XII.30.) ÁSZ utasítása az Állami Számvevőszék Szervezeti és Működési Szabályzatáról**
https://www.asz.hu/storage/files/files/Szervezeti_struktura/asz_szmsz_3_2015.pdf

15. **A Svájci Számvevőszék mátrix-típusú szervezeti felépítése:**

http://www.efk.admin.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=217&lang=en

16. **ISSAI sztenderdek**

<http://issai.org/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais/>

17. **A számvevőszékek tevékenységének értéke és haszna - minőségi javulás az állampolgárok életében” című ISSAI 12 sztenderd**

<http://www.issai.org/media/84539/issai-12-e.pdf>

18. **A számvevőszéki munka hasznosulására vonatkozó alapelvek**

https://www.asz.hu/storage/files/files/Ellenorzes_szakmai_szabalyok/Ellenorzes_szakmai_szabalyok_rendszere/06_a_samvevoszeki_munka_hasznosulasara_vonatkozo_alapelvek.pdf?download=true



ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK | Székhely: 1052 Budapest, Apáczai Cs. J. u. 10. | Postacím: 1364 Budapest 4. Pf. 54
Központi e-mail: szamvevoszek@asz.hu | Internet honlap: www.asz.hu