

# Szervezeti teljesítményértékelés alkalmazhatóságának vizsgálata a civil közszolgálat területén

Budapest,  
2015. december 9.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



Belügyminisztérium



MAGYARY  
PROGRAM



ÚJ KÖZSZOLGÁLATI  
ÉLETPÁLYA

# A szervezeti teljesítményértékelés helye a magyar közigazgatás fejlesztési stratégiákban

## **Magyary Program (11.0, 12.0)**

A 4 "sík" egymásra hatása: szervezet-feladat-eljárás-személyzet,

A hatékonyság fogalom kibontása: eredményes –gazdaságos– hatásos – biztonságos – ellenőrizhető – alkalmazkodó

Szervezeti teljesítmény mérés/értékelés: a feladat végrehajtás hatékonyságának fokmérője

## **Közigazgatás és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia**

### **Jó Állam Jelentés**

- Hatékony közigazgatás fejezet: Erőforrás hatékonyság, felkészültség, ügyfél elégedettség

### **Államreform 2.0., 1602/2014 (XI.4.) Korm. Határozat**

- Állami humántőke reformja: rendészeti és civil életpálya modellek kialakítása

- Személyi szakmai átjárhatóság biztosítása

- Ez idáig nem került a Bizottság napirendjére.

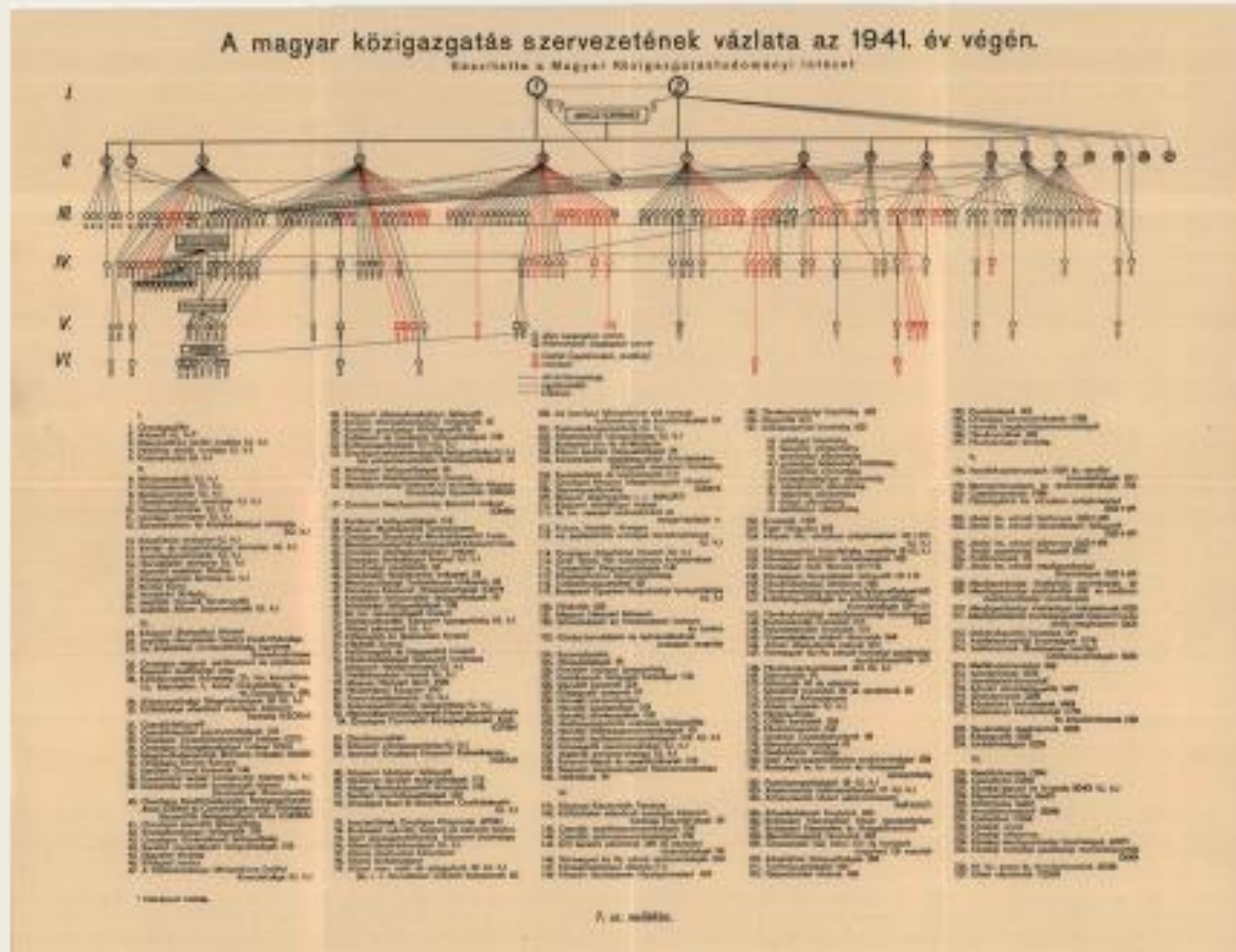
### **ÁSZ: Költségvetési szervek teljesítményértékelése**

**KÖFOP – több programban érintett: BM, Miniszterelnökség, NKE (HR és**

**közigazgatás, közmenedzsment fejlesztés)**

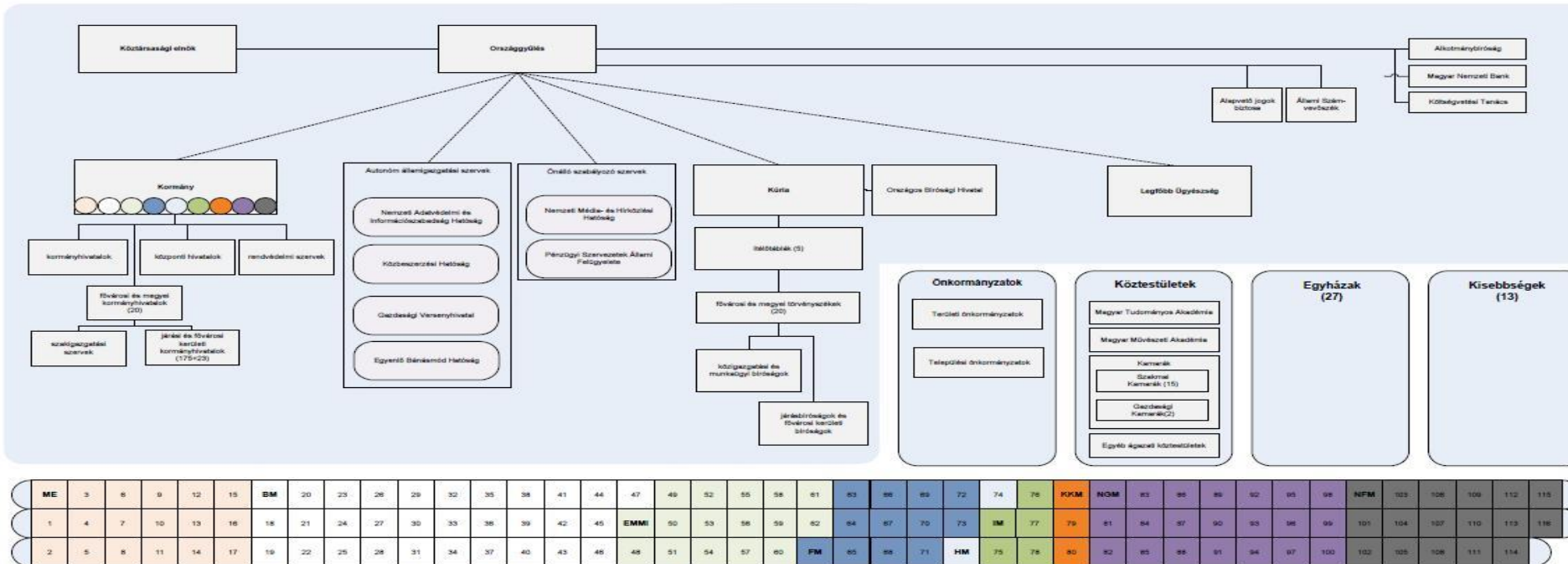


# A magyar közigazgatás szervezetének vázlata az 1941. év végén



# Magyarország államszerkezete 2015

Magyarország államszerkezete 2015

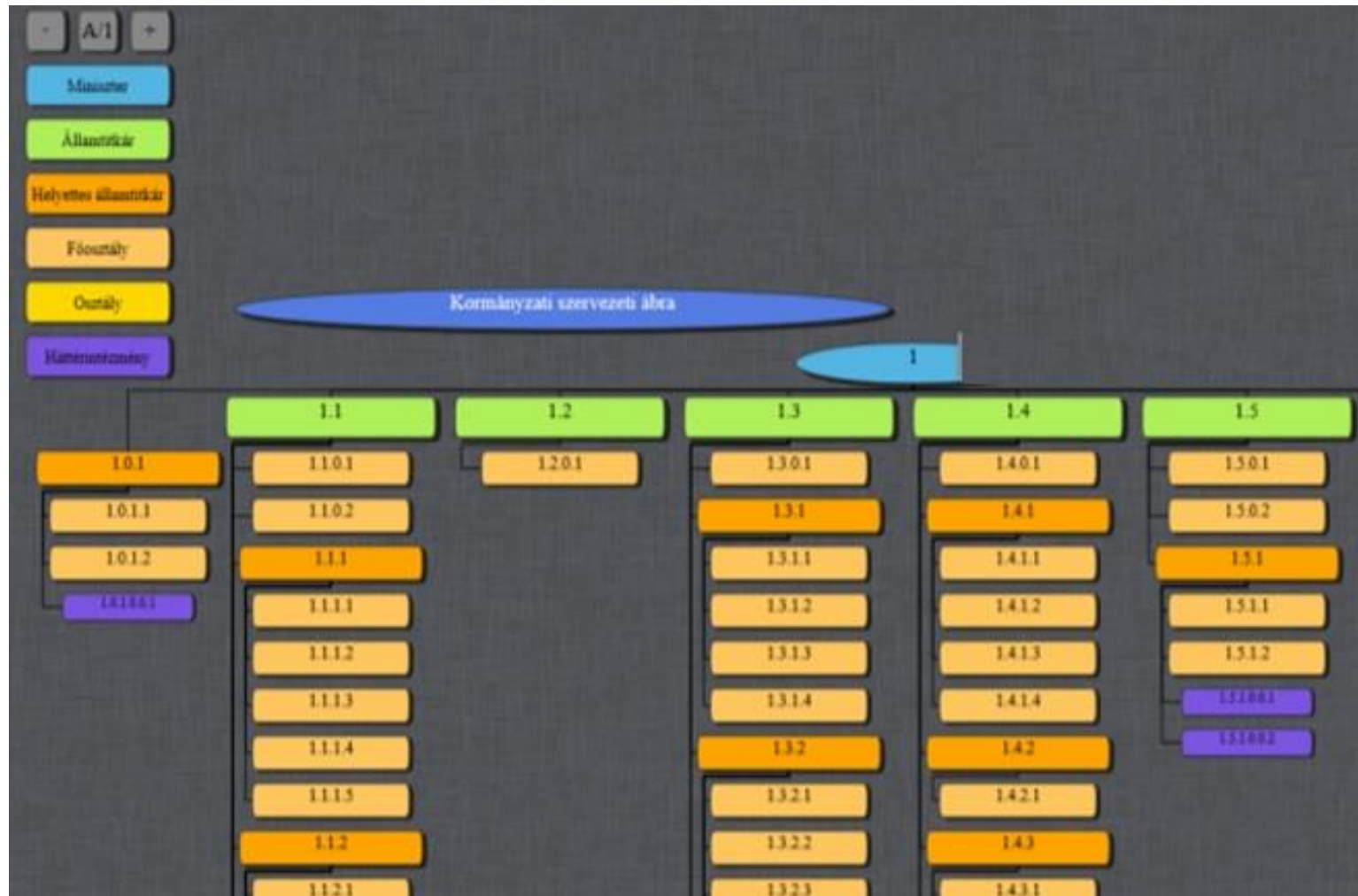


ME	3	8	9	12	15	BM	20	23	26	29	32	35	38	41	44	47	49	52	55	58	61	63	66	69	72	74	76	KKM	NOM	83	86	89	92	95	98	NFM	103	106	109	112	115
1	4	7	10	13	16	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	EMMI	50	53	56	59	62	64	67	70	73	IM	77	79	81	84	87	90	93	96	99	101	104	107	110	113	116
2	5	6	11	14	17	19	22	25	28	31	34	37	40	43	46	48	51	54	57	60	FM	65	68	71	HM	75	78	80	82	85	88	91	94	97	100	102	105	108	111	114	

- 1. kormányzati tevékenység összehangolása
- 2. közigazgatási minőségpolitika és személyzetpolitika
- 3. közigazgatás-fejlesztés
- 4. közigazgatás-szervezés
- 5. helyi önkormányzatok törvényességi felügyelete
- 6. európai uniós ügyek koordinációja
- 7. európai uniós források felhasználása
- 8. agrár-vidékfejlesztés
- 9. közbeszerzések
- 10. építészeti
- 11. kulturális örökség védelme
- 12. településfejlesztés és településrendezés
- 13. polgári hírvédelmi tevékenység irányítása
- 14. postai ügy
- 15. társadalmi politikai összehangolás
- 16. tudománypolitika koordinációja
- 17. kormányzati társadalmi kapcsolatok összehangolása
- 18. állampolgári ügyek
- 19. anyakönyvi ügyek
- 20. süncselekmények megelőzése
- 21. büntetés-végrehajtás
- 22. e-közigazgatás
- 23. élet- és vagyonbiztonság védelme
- 24. határrendezés
- 25. helyi önkormányzatok
- 26. idegenforgalmi és menekültügy
- 27. katasztrófa elleni védekezés
- 28. közszolgálat
- 29. közfoglalkoztatás
- 30. közigazgatási informatika infrastrukturális megvalósíthatóságának biztosítása
- 31. közigazgatás-kezelésnek szakmai irányítása
- 32. közlekedésrendezés
- 33. közszolgálati életfeltételek kidolgozása
- 34. közterület-felügyelet szabályozása
- 35. külföldiek társadalmi beilleszkedésének elősegítése
- 36. külföldre utazás szabályozása
- 37. minősített adatok védelmének szakmai felügyelete
- 38. polgári nemzetbiztonsági szolgálatok irányítása
- 39. rendőrség
- 40. szabványügyi szabályozás
- 41. személyi adat- és lakcímvédelmi szabályozás
- 42. Szervezett Bűnözés Elleni Koordinációs Központ irányítása
- 43. terrorizmus elleni küzdelem
- 44. településüzemeltetés
- 45. vízgazdálkodás
- 46. vidégi igazgatási szervek irányítása
- 47. vízügy
- 48. családpolitika
- 49. egészségpolitika
- 50. egészségügy
- 51. egészségügyi vállalkozások koordinációja
- 52. gyermek- és ifjúsáspolitikai
- 53. köznevelés
- 54. köznevelés-kezelésért és kábelközvetítési koordináció
- 55. kormányzati tudománypolitika
- 56. kultúra
- 57. oktatás
- 58. nemzeti önkormányzatok
- 59. sportpolitika
- 60. szociális és nyugdíjpolitika
- 61. társadalmi és civil kapcsolatok fejlesztése
- 62. társadalmi felelősség
- 63. agrárpolitika
- 64. élelmiszer- és élelmiszeripar-felügyelet
- 65. élelmiszeripar
- 66. energiapolitika
- 67. földügy
- 68. halgazdálkodás
- 69. ingatlan-nyilvántartás
- 70. környezetvédelem
- 71. természetvédelem
- 72. térszervezés
- 73. végzettségpolitika
- 74. nonvédelem
- 75. igazságügy
- 76. választási és népszereplési szabályozás
- 77. szociális
- 78. köznevelés
- 79. külügyi ügyek
- 80. külpolitika
- 81. adópolitika
- 82. állampolgárság
- 83. egészségügy
- 84. egészségpolitikai járulékvizetés szabályozása
- 85. építészeti
- 86. foglalkoztatás
- 87. gazdaságpolitika
- 88. gazdaságpolitikai makrogazdasági szabályozás
- 89. pénzügy
- 90. kereskedelem
- 91. költségvetés-kezelés és költségpolitika
- 92. nemzetközi pénzügyi kapcsolatok
- 93. nyugdíjgarantia- és nyugdíjpolitikai járulékvizetés szabályozása
- 94. pénz-, tőke- és biztosítási piac szabályozása
- 95. számviteli szabályozás
- 96. szakéletpolitikai
- 97. társadalmi párbeszéd
- 98. területfejlesztési stratégiai tervezés
- 99. turizmus
- 100. vendégforgalom
- 101. audiovizuális politika
- 102. állami infrastruktúra-beruházások
- 103. állami vagyon felügyelete
- 104. állami vállalatok működésének szabályozása
- 105. pénzügyi ügyek
- 106. elektronikus hírvédelem
- 107. energiapolitika
- 108. fejlesztési ösztönzők kezelése
- 109. foglalkoztatás
- 110. hulladékkezelés
- 111. informatika
- 112. közlekedés
- 113. nem európai uniós fejlesztési források felhasználásához kapcsolódó fejlesztéspolitika
- 114. területfejlesztés
- 115. urkutatás
- 116. vízgazdálkodás







# Jogszabályi illeszkedés I.

## Magyarország Alaptörvénye

### Magyarország Alaptörvénye

17. cikk (5) A kormánytisztviselők jogállását törvény szabályozza.

45. cikk (5) Magyar Honvédség szervezetére, feladataira, irányítására és vezetésére, működésére vonatkozó részletes szabályokat sarkalatos törvény határozza meg.

46. cikk (6) A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok szervezetére, működésére vonatkozó részletes szabályokat, a titkosszolgálati eszközök és módszerek alkalmazásának szabályait, valamint a nemzetbiztonsági tevékenységgel összefüggő szabályokat sarkalatos törvény határozza meg.



# Jogszabályi illeszkedés II. Törvények és rendeletek

## A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény

A Kttv. 130.§ (1) – (2) rögzíti: A kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli (teljesítményértékelés).

## A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény

A Hjt. 87. § (1) bekezdése kimondja: az állomány tagját a munkáltatói jogkört gyakorló mérlegelési jogkörében eljárva, írásban rendszeresen értékeli. A teljesítményértékelés célja az előmenetel objektivitásának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése.

## A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.)

### Hszt. 111. § (1)

a hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményeknek való megfelelését évente egy alkalommal értékelni kell.

## Végrehajtási rendeletek

### 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről

7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról

a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet A belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékeléséről



# A szervezeti teljesítményértékelés viszonya az egyéni teljesítményértékeléshez és a szervezetfejlesztéshez

**Egyéni teljesítményértékelés**



Személyzet beavatkozási terület

**Szervezeti teljesítményértékelés**

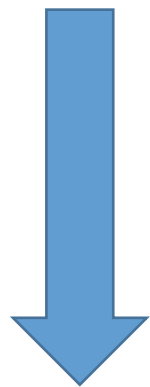


Személyzet, szervezet, feladat, eljárás beavatkozási terület

A kormánytisztviselő a munkakörét képező feladatot, adott eljárás keretében meghatározott szervezetben végzi.

## **Feladatkataszter**

- **Statútum rendelet (ágazati jogszabályok, alapító okiratok)**
  - **Szervezeti és Működési Szabályzat**
    - **Ügyrend**
- **Munkakör, munkaköri leírás, vezetői utasítások**





# A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelés kritikai elemzése

## Külső kritikai elemzés

**A:** A szervezeti teljesítményértékelési rendszer a szervezeten kívüli megítélést nem vizsgálja, nem értékeli (pl. társadalom vagy együttműködő szervezetek)

**B:** A szervezeti teljesítményértékelésben a célokat és elvárásokat az értékelési időszakra vonatkozóan statikusan határozza meg, és nem kezeli a rendszer az évközben bekövetkező változásokat (pl. migránsválság)

## Belső kritikai elemzés

**A:** Nem tartalmaz az előző időszak eredményének értékelésén túl mutató stratégiai szemléletű következtetéseket

**B:** A szervezeti teljesítmény alulról történő értékelése hiányzik. Az állomány elkötelezettségét, vezetéshez való viszonyát is mérni kellene az értékelési időszakban

**C:** Nem kezeli célirányosan a szervezeti hatékonyságot, a rendelkezésre álló erőforrások és a produkált teljesítmény viszonyát.

## Kiemelt előny:

**A:** ütemes és következményekkel rendelkező bevezetés,

**B:** most már megfelelő IT

**C:** érthető és folyamatosan működő rendszer



# Javaslat a KÖZSZTÉR szervezeti teljesítményértékelési rendszer bevezetésére

## Teljesítményértékelési Tudásközpont:

Belügyminisztérium keretei között működő szervezeti egység, amely ellátja az értékelő vezetők szakmai felkészítését

Intenzitás: 4 napos felkészítő képzés

## Az értékelő vezető:

**Feltétel:** Legalább főosztályvezetői titulus

**Helye a szervezetben:** KÁT, Gazdasági ügyekért felelős hát., vagy gazdasági ellenjegyző irányítása alatt

## Szervezeten belüli értékelők száma:

Legfeljebb **300 fős** intézmény tekintetében **2** kormánytisztviselő;

**300 – 1000 fős** intézmény tekintetében **4** kormánytisztviselő;

**1000 fő** feletti intézmény tekintetében **6** kormánytisztviselő;

## „Marketing”, elfogadást támogató modul

kialakítása a tájékoztatás és a pozitív fogadtatásérdekében

Valós személyzeti, szervezeti, költségvetési következmények



**Statútum rendelet (152/2014. (VI. 6.) Korm. Rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről) módosítása:**

- miniszterek hatáskörébe utalja a szervezeti teljesítményértékelés végrehajtásának kötelezettségét.

**A közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet kiegészítése:**

A miniszter az irányítása alá tartozó szerv számára a tárgyévet megelőző év december 31-ig ágazati célkitűzéseket határoz meg.

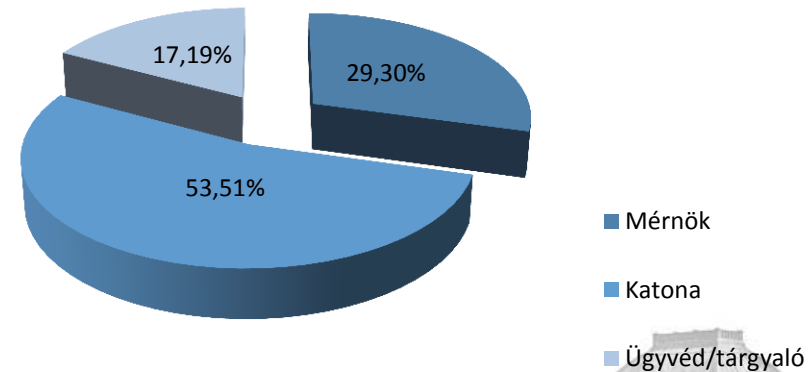
Az ágazati célkitűzések figyelembevételével a tárgyév január 8-ig megállapítja a szervezeti teljesítménycélokat és a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumokat a szervezeti egységek részére.

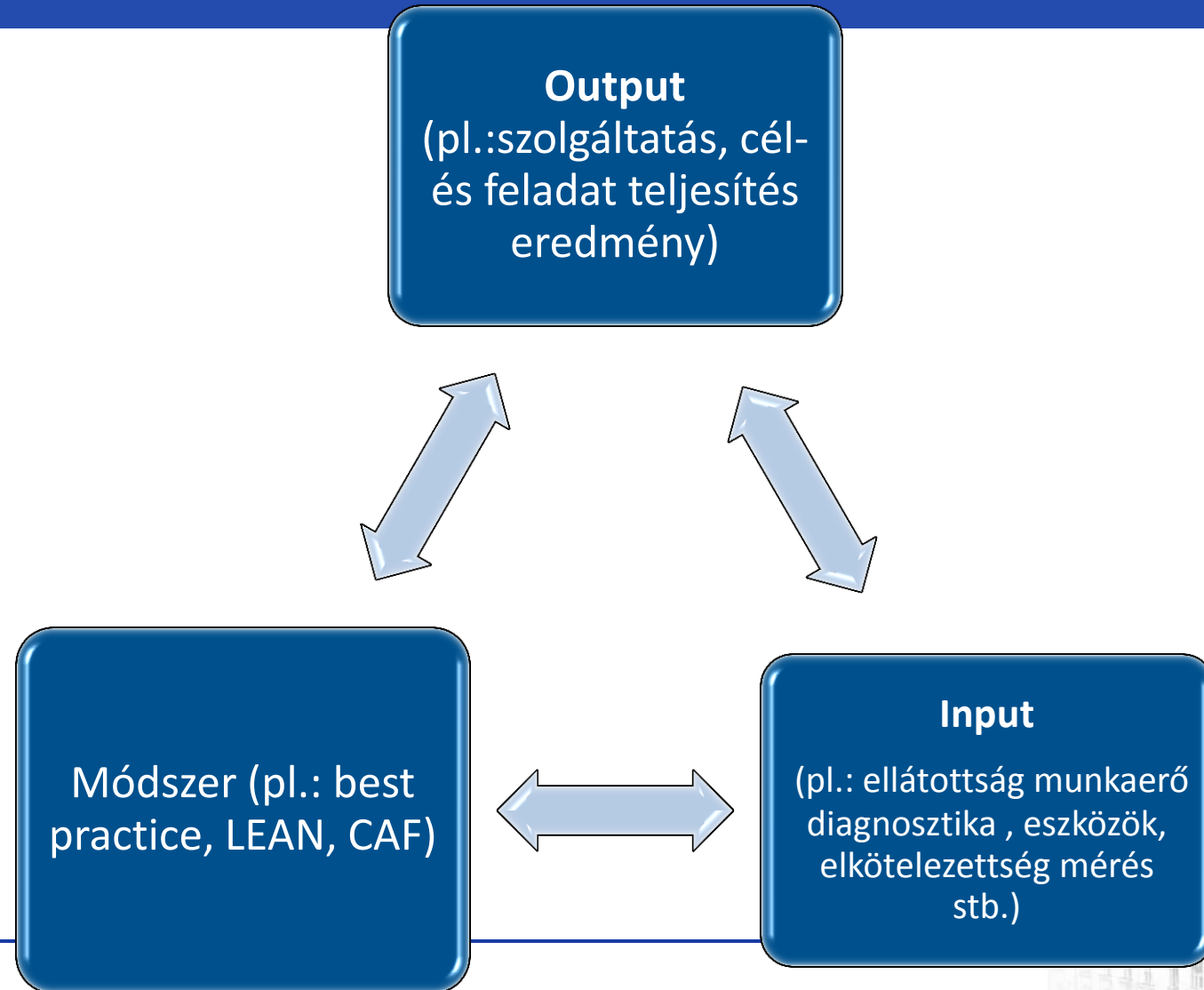


# A KÖZSZTÉR szervezeti teljesítményértékelési rendszer személyi és szervezeti hatálya.

## Szervezetek (a MÁK vezetés-irányítási rendszerének használata ):

Tárgyaló:	15 szervezet;
Katona:	36 szervezet;
Mérnök:	23 szervezet;
Összesen:	74 szervezet







KÖZSZTÉR elemei			ügyintézés	tervezés		
Szervezeti teljesítmény célok (40%)	Alaptevékenységhez kapcsolódó feladatok (SZMSZ, AO)		Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása
	Stratégiai fejlesztési tervekhez kapcsolódó feladatok		Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása
	Kormányprogram		Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása
	Ágazati stratégiák		Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása
	Egyéb jogszabályok által kijelölt feladatok		Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása	Célok meghatározása
Szervezeti teljesítménymutatók (30%)	Vezetői tevékenységet értékelő teljesítménymutatók		Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása
	Funkcionális területet értékelő	Humánerőforrás gazdálkodás	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása
		Általános igazgatás	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása
		Gazdálkodás	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása
Szakmai tevékenységet értékelő		Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	Mutatók meghatározása	
Teljesítmény minimumok (30%)	Bázisérték meghatározása					

# A kormánytisztviselői teljesítménydiagnosztika, mint OK a hármas értékelési rendszerben

**Kiindulópont:** A kormánytisztviselői teljesítménydiagnosztika, mint javaslat azon felismerésből fakad, hogy a megfelelő személyi és ezáltal szervezeti teljesítmény elérésében jelentős szerepet játszik a felkészültség és elkötelezettség mellett az állomány fizikai és lélektani állapota.

**Eszközök:** A közigazgatás számára új, innovatív eszközökkel történő aktivitás mérések (vö. élsport, krízismenedzsment, pszichológia).

## **Tevékenységek:**

Kialakított – a feladat végrehajtás nem hátráltató rendben – évi, negyedéves és heti mérések

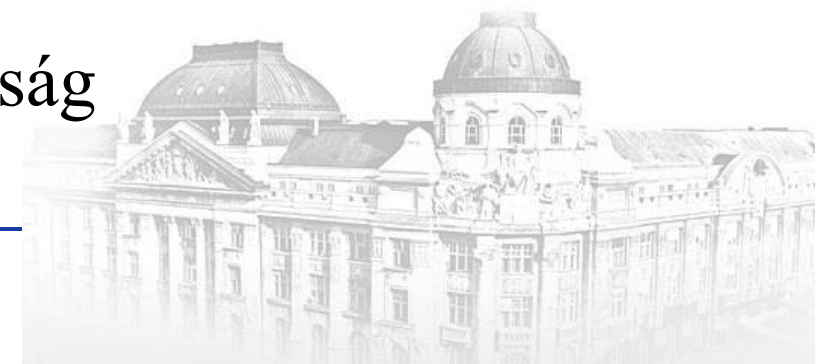
Egyéni, szervezeti és ágazati értékelések, egyéni, szervezeti és ágazati kezelési javaslatok

Megfelelő adatkezelés kiemelt jelentőségű

**Cél:** A kormánytisztviselők fizikai és pszichikai állapotáról történő gondoskodás a szervezeti hatékonyság növelése érdekében.

Ereky terv – megfelelő eszköz és felszerelés ellátottság

Elkötelezettség mérés: 2008-2011-2014-2017



# Javaslat illetményen kívüli teljesítmény ösztönző elemek bevezetésére

Komplex visszacsatolási rendszer – nem pusztán illetmény és felmentés/előléptetés ...

- Szolgálati lakás
- Közszolgálati biztosítás
- Természetbeni juttatások –óvoda, idősek otthona, üdültetés
- Nyelvtanulás, egyéb kompetencia fejlesztések támogatása



## Kiindulópont: Egyéni teljesítményértékelés: („B” robotzsaru)

10/2013. (I.21.) Kormányrendeletben meghatározott közszolgálati egyéni teljesítményértékelés elektronikus formában történik: **TÉR CENTRUM** ([www.ter.gov.hu](http://www.ter.gov.hu))

v3.0601

BEFEJEZÉS

KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI MINISZTERIUM  
KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI HIVATAL

TÉR  
KÖZSZOLGÁLATI  
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

1. KISZF - Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság

TÉR CENTRUM  
SZERVEZETI TÁMOGATÓ

Bejelentkezés:

E-mail cím:

Jelszó:

OK

Üdvözölt TÉR Felhasználó!

Köszöntjük Önt a Közszolgálati egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos felületen.

A teljesítményértékelési rendszer alapvető célja a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, szociális szerepek, én-kép, személyiségvonások, motiváció) fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez határozottan hozzájárulni. Alapvető feladata pedig – az értékelési tényezők, valamint a mérési és az értékelési módszerek kombinált alkalmazásával – annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez.

MAGYARY PROGRAM

SZÉCHENYI TERV

MAGYARORSZAG MEGÚJUL


KORMÁNYPORTÁL

KÖZSZOLGÁLTATÁS ÉS SZAKMÁSKÖZVETELÉS HIVATALA

Dírozó: Cséreszita Zsó

## Fejlesztési javaslat:

A szervezeti teljesítményértékelési rendszer informatikai háttérnek kialakítása:

A KÖZSZTÉR folyamatainak támogatására egy központi, webes rendszerű kiszolgáló a legmegfelelőbb, mert ekkor az informatikai felszereltség, a megfelelő informatikai támogatás nem jelent terhet a kisebb szervezetek számára.  **TÉR CENTRUM**

**KÖZSZTÉR** rendszer beépítése **TÉR Centrum** keretei közé és egy átfogó teljesítményértékelési (egyéni és szervezeti) portál kialakítása.

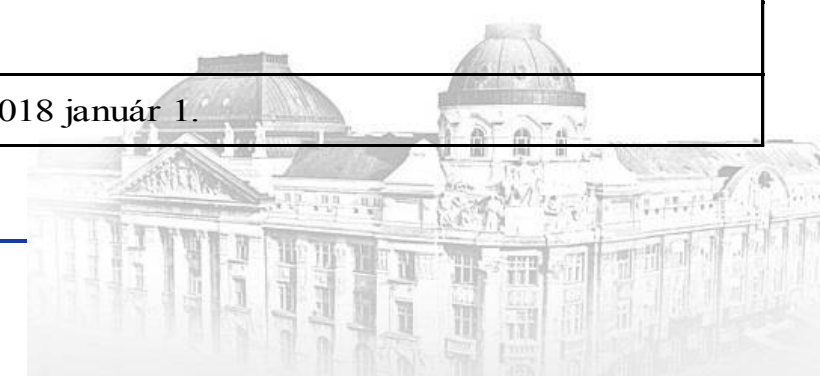
Magyar Államkincstár **KIRA – Központosított Illetményszámfejtő Rendszer** (és ezen keresztül Senior és Wintist) rendszerével történő összekapcsolás (korfa, képzettség, funkcionális pénzügyi mozgásokra vonatkozó aggregált adatok miatt)





# Bevezetés ütemezése

Feladat	-1-2 hó	Tárgyév								+1-2 hó	Pontos dátum
		Jan	Febr		...	Júli	...	...	Dec		
1. Az Országgyűlés elfogadja a vonatkozó jogszabályokat Stratégia, tervek, keretfeltételek tisztázása		■	■								2016. február 28-ig
2. <b>KÖZSZTÉR rendszer</b> háttérének kialakítása Emberek felkészítése, képzése Informatikai fejlesztések végrehajtása				■	■						2016. május 31.-ig
3. <b>Teljesítmény mérés</b>						■	■	■			2016. július 1-től 2016. október 31-ig
4. <b>Teljesítmény értékelés</b>						■	■	■			2016. október 31.-től 2016. november 30.-ig
5. <b>Pilot projekt</b> lefolytatása 10 heterogén szervnél											Elkészül: 2017. január 1
6. <b>Tapasztalatok</b> hasznosítása és a személyi és szervezeti értékelés összevetése											Tapasztalatok alapján a jogszabálmódosítások átvezetése 2017.dec 15.-ig
7. <b>Finomhangolás</b> kiegészítés											
8. <b>Egyéni és szervezeti teljesítményértékelés összekapcsolása</b>											2018 január 1.



## *Amerikai Egyesült Államok:*

**Jogszabályi háttér:** Government Performance and Results Act

**Szervezeti háttér:** U.S. Office of Personnel Management, OPM

Az OPM a HR ágazat felelőseként és vezető HR szolgáltatóként példát kíván mutatni a 21. századi munkáltatók számára. Az OPM folyamatosan korszerű új, előremutató megoldásokat keres a legfontosabb erőforrás - az emberi erőforrás - hatékony foglalkoztatására.

### **Vezetői teljesítményértékelés:**

A szervezet teljesítménye nagymértékben függ a dolgozók - és különösen a vezetők - teljesítményétől. Hatékony szervezeti működés csak jól teljesítő munkatársak révén érhető el. Az OPM útmutatót készített a vezetők és vezető tisztségviselők számára, amely a vezetői munkakörök, a kiválasztás, a bérezés, a munkafeltételek és egyéb kérdések mellett a *teljesítménymenedzsmenttel* kapcsolatos általános információkat tartalmazza. A vezetői teljesítmény értékelésére elektronikus teljesítményértékelő lap készült, amelyből világosan látható a teljesítményértékelés menete.

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesesservices.pdf>

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/basic-appraisal-system/ses-appraisal-performance-plan-template.pdf>



## *Németország*

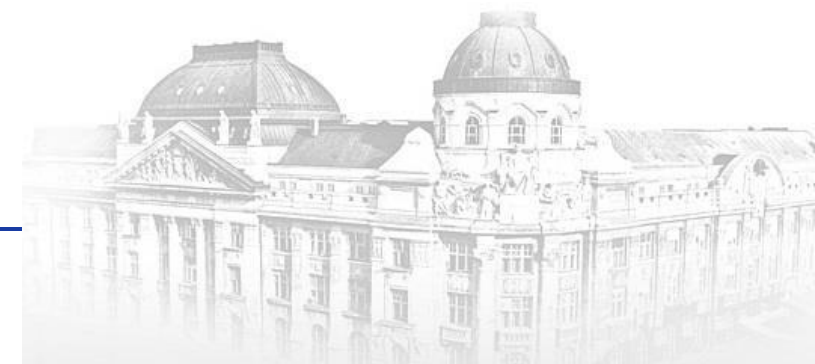
**Szervezeti háttér:** Belügyminisztérium

**Stratégiai háttér:** Der öffentliche Dienst des Bundes

A Belügyminisztérium felügyelete alá tartozik a **Szövetségi Közigazgatási Hivatal**, amelynek feladata a modern közigazgatás megteremtésének támogatása.

A Belügyminisztérium által kiadott ismertető ([Der öffentliche Dienst des Bundes](#)) a szervezeti hatékonysággal kapcsolatban rögzíti, hogy a teljesítmény fokozására irányuló erőfeszítések pontos tervezést és következetes végrehajtást feltételeznek. Első lépés mindig a pontos diagnózis, amely a meglévő struktúra, szervezet és működés kritikus elemzésére és értékelésére terjed ki. További fontos információkat szolgáltat a teljesítményértékelés, valamint a különböző összehasonlító vizsgálatok (benchmark), amelyek alkalmasak a sikeres átalakulás megalapozására.

[http://www.bva.bund.de/DE/Home/home\\_node.html](http://www.bva.bund.de/DE/Home/home_node.html)



## *Nagy Britannia*

**Szervezeti háttér:** Miniszterelnöki Hivatal (Cabinet Office)

**Stratégiai háttér:** Civil Service Plan

### **Jó gyakorlat:**

Teljesítmény platform kialakítása:

Különböző szolgáltatásokkal kapcsolatos információk gyűjtésével és feldolgozásával támogatja a szolgáltatások színvonalának értékelését, ami alapján megfelelő hatékonysági intézkedésekre van lehetőség.



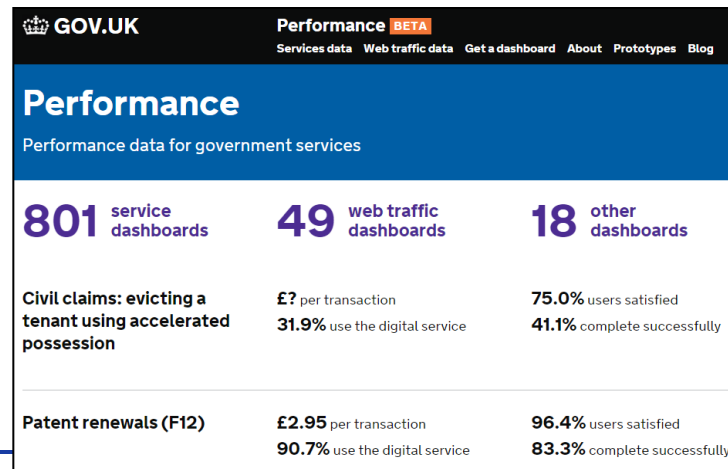
*A teljesítmény platform több száz szolgáltatás teljesítményéről nyújt tájékoztatást a következők szerint:*

**Tranzakció költsége** Mennyibe kerül egy tranzakció (ügy) az adófizetőnek (bér, rezszi, infrastruktúra, anyag, energia, fejlesztés, elhelyezés, amortizáció, tőkelekötés, stb.)

**Felhasználói elégedettség** Mennyire elégedettek a felhasználók a szolgáltatással (szolgáltatás értékelése ötös skálán, lehetőség javaslatok megadására)

**Befejezett ügyek** Sikeresen lezárt ügyek száma (lezárt és megkezdett tranzakciók aránya)

**Digitális ügyintézés** A felhasználók milyen mértékben használják a digitális ügyintézés (digitális tranzakciók aránya)





# KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



Belügyminisztérium



MAGYARY  
PROGRAM



ÚJ KÖZZSZOLGÁLATI  
ÉLETPÁLYA