BELSŐ KONTROLLRENDSZER

SZABÁLYZAT

Szerzők:

Győrffi Dezső
Győrffi György

a „GY & GY” PERFEKT AUDIT Kft.
munkatársai

Ez a szabályzat minta szerzői jogi védelem alatt áll, arról való másolat készítése tilos! A szabályzat másolása és jogtalan felhasználása bűncselekményt képez.

E L Ő S Z Ó

A belső kontrollrendszer magába foglalja a korszerű szervezetirányítási és menedzselési elemeket, amelyek nagyobb részével tisztában vannak a költségvetési szervek vezetői a napi munkavégzés során, de ezek szabályozása rendszerszerűen nem szokott megtörténni. A belső kontrollrendszer folyamatok írásba foglalása átláthatóvá, követhetővé és nem utolsó sorban szabályozottá teszi a munkavégzést. A belső kontrollrendszerek szabályozása egy négyszintű struktúrában vázolható fel, ami a törvény – kormányrendelet – minisztériumi irányelvek – útmutatók összességéből áll.

A törvényi szintet az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény biztosítja, ami – többek között – rögzíti, hogy az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere – beleértve a belső ellenőrzést – keretében valósul meg. A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

A kormányrendeleti szintű szabályozást a 2012. évtől hatályos költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásai biztosítják. Az előírásban részletesen szabályozták a hatálya alá tartozó szervezetek belső kontrollrendszerének kialakítási szabályait és a belső ellenőrzési kötelezettséget.

A minisztériumi irányelvek, útmutatások (nemzetgazdasági minisztérium) segítségre vannak abban, hogy a nemzetközi normákat figyelembe véve meghatározzanak fő irányvonalakat. Ezek gyakorlati megvalósítása azonban szervezetről-szervezetre változik, így a szabályozást egyedileg kell kialakítani.

A belső kontrollrendszerek kialakításának negyedik alkotója az útmutatók, melynek lényeges eleme a 2010-ben közzétett a belső kontroll standardokat részletesen kifejtő belső kontroll kézikönyv. A kézikönyv elsősorban ajánlásokat és gyakorlati útmutatókat tartalmaz, melyek segítenek a költségvetési szervek vezetőinek egy megfelelő minőségű szabályozás kialakításában és az abban részletezettek hatékony végrehajtásában.

A mintaszabályzat kidolgozásával segítséget kívánunk nyújtani az előírásoknak megfelelő, a hatékony munkavégzést segítő, az adottságoknak, lehetőségeknek, továbbá a belső igényeknek megfelelő szabályozás kialakításában. A szabályzat mintaként szolgál, a költségvetési szervek vezetőinek a helyi sajátosságok figyelembevételével kell kialakítaniuk belső kontrollrendszerük működési szabályait.

A mintaszabályzat néhány helyen az adaptálás megkönnyítése érdekében – magyarázó, értelmező, ajánló – leírásokat tartalmaz, melyeket nem kell beépíteni a szabályzatba. A könnyebb felismerhetőség érdekében ezek a részek *d ő l t* betűvel kerültek leírásra.

Ez a kiadvány hozzájárulhat ahhoz, hogy a költségvetési szerveknél biztosítsa a jogszabályban előírt feltételeknek való maradéktalan megfelelést.

a Szerzők

…….
költségvetési szerv megnevezése

BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

Érvényes: 201 ..... –től

TARTALOMJEGYZÉK

I. ÁLTALÁNOS RÉSZ 5

1. A szabályzat célja 5

2. A szabályzat hatálya 5

3. Jogszabályok jegyzéke 5

4. Fogalmak a szabályzatban 7

II. KONTROLLKÖRNYEZET 12

1. A vezetés filozófiája és stílusa 12

2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés 13

a) Célok kitűzése, stratégiai terv készítése 13

b) Beszámoltatás 14

c) Teljesítményértékelés 14

3. Az integritás és etikai értékek 15

4. Elkötelezettség a szakértelem mellett 17

5. Szervezeti struktúra 19

6. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök 20

7. Szervezeti irányítás 20

7.1. Az ellenőrzési nyomvonal rendszerének felépítése 22

8. Kockázati tűréshatár 23

9. Feladatmegosztás a kontrollkörnyezetben 23

III. KOCKÁZATKEZELÉS 24

IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉG 24

V. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER 26

VI. NYOMON KÖVETÉSI (MONITORING) RENDSZER 28

VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK 30

BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

A ..... költségvetési szerv (önkormányzati hivatal[1], a helyi önkormányzat, a helyi nemzetiségi önkormányzat, a helyi önkormányzat és a helyi nemzetiségi önkormányzat társulása által alapított költségvetési szerve, kontrolltevékenységének szabályzatát az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.), a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, valamint a minisztériumok által kiadott irányelvek, útmutatók alapján a következők szerint határozom meg.

I.
ÁLTALÁNOS RÉSZ

1. A szabályzat célja

A szabályzat célja, hogy a ……. *(költségvetési szerv megnevezése)* meghatározza és kialakítsa a szervezeten belül a kontrollkörnyezet, a kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs és kommunikációs rendszer, továbbá a nyomon követési (monitoring) rendszer részletszabályait. Ezen túlmenően biztosítsa a pénzeszközökkel, a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás feltételeit.

2. A szabályzat hatálya

A Belső kontrollrendszer szabályzat hatálya kiterjed a …….. *(költségvetési szerv megnevezése)*, továbbá a településen működő …… helyi nemzetiségi önkormányzat(ok)ra és/vagy az önállóan működő és gazdálkodó/önállóan működő (gazdasági szervezettel nem rendelkező) …….. költségvetési szerv(ek)re.

3. Jogszabályok jegyzéke

Áttv.	2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről
Hszt.	2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
Pkbt.	2013. évi CLXV. törvény a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről
Hjt.	2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról
Btk.	2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről
Szabs. tv.	2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről
Infotv.	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról

[1] *Főpolgármesteri hivatal, polgármesteri hivatal, megyei önkormányzati hivatal, közös önkormányzati hivatal.*

Ajbt.	2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosáról
Áht.	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
Kttv.	2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
Ksztv.	2010. évi XLIII. törvény központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról
	2009. évi CLIX. törvény az Európai Unióról szóló szerződés K.3. cikke alapján létrejött, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló Egyezmény és az azt kiegészítő jegyzőkönyvek, valamint az Európai Unióról szóló Szerződés 35. Cikkének (2) bekezdése alapján megtett nyilatkozat kihirdetéséről
	2004. évi XXIX. törvény az európai uniós csatlakozással összefüggő egyes törvénymódosításokról, törvényi rendelkezések hatályon kívül helyezéséről, valamint egyes törvényi rendelkezések megállapításáról
Ákr.	2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról
Kjt.	1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
	187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet egyes kormányrendeleteknek a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztésével összefüggő módosításáról 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről
Intr.	50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
Áhsz.	4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről
Stratr.	38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
Bkr.	370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
Ávr.	368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról törvény végrehajtásáról
NVSZ-statútum	293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról

	Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete (2013. december 17.) az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről
KAP-rendelet	Az Európai Parlament és a Tanács 1307/2013/EU rendelete (2013. december 17.) a közös agrárpolitika keretébe tartozó támogatási rendszerek alapján a mezőgazdasági termelők részére nyújtott közvetlen kifizetésekre vonatkozó szabályok megállapításáról, valamint a 637/2008/EK és a 73/2009/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről

4. Fogalmak a szabályzatban

Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős. Amelyik szervezetben van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.

Belső kontrollrendszer: a szervezeti célok megvalósítását segítő eszközök összessége. Egymásra épülő és egymást kiegészítő elemei a kontrollkörnyezet, az integrált kockázatkezelési rendszer, a kontrolltevékenységek, az információs- és kommunikációs rendszer valamint a monitoring.

Bűncselekmény: a Btk. által szankcionált cselekmény.

Bizonytalanság: jövőbeni eseményekkel kapcsolatos információhiány.

Csoportfacilitátor: csoporton belüli folyamatok segítője.

Csoportmunka: transzformatív változás elérésére irányuló beavatkozási stratégia.

Dialógus: olyan csoportos kommunikációs mód, amelyben minden csoporttag véleményét komolyan veszik és megfontolják. A konszenzushoz való eljutás előfeltétele.

Egyenes szándék: olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja.

Ellenőrzési nyomvonal: a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

Eshetőleges szándék: olyan magatartás, melynek következményeibe tanúsítója belenyugszik.

Etikai vétség: valamely etikai kódex – például a Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe vagy a Magyar Rendvédelmi Kar Hivatásetikai Kódexe – által szankcionált cselekmény.

Facilitátor: folyamatsegítő.

Fegyelmi vétség: foglalkoztatási jogviszonyt szabályozó törvény (pl.: Kttv., Áttv., Hszt., Hjt.) által szankcionált cselekmény.

Folyamat: a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai változásokat létrehozó folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.

Folyamatfacilitátor: a szervezeten belüli – transzformatív változásra irányuló – folyamatok segítője.

Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.

Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

Folyamatmenedzser: folyamatmenedzsment feladatokat ellátó szakember. Többek között szervezi a szervezeti folyamatok azonosítását és leírását is.

Folyamatmenedzsment: a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a külső igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz.

Folyamattérkép: a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

Folyamatábra: szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.

Főfolyamat: a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti – külső és belső – funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.

Gondatlanság: olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában, vagy a következményeket azért nem látja *előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.*

Hanyag gondatlanság: olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója azért nem látja előre, mert a tőle elvárható figyelmet vagy körültekintést elmulasztja.

Hatósági eljárás: Ket. szerinti eljárás.

Hiányosság: valamely követelménynek vagy elvárásnak való meg nem felelés.

Információs és kommunikációs rendszer: a szervezeten belüli vertikális és horizontális, valamint formális és informális, információs (egyirányú) és kommunikációs (kétirányú) *információtovábbítási csatornák rendszere.*

Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

Integrált kockázatkezelési intézkedési terv: az integrált kockázatkezelési folyamat eredményeként létrejövő kockázatkezelési intézkedési terv, amely a szervezet céljaival kapcsolatos valamennyi olyan kockázat kezelését magában foglalja, amelyek kezelése a szervezet kockázati tűréshatárára tekintettel indokolt.

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

Integritás: személyes vagy szervezeti integritás. Általában szervezeti integritást értünk alatta.

Integritás tanácsadó: a hivatali szervezet vezetője által az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatásra és az integritásirányítási rendszer és a belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálására kijelölt, az államigazgatási szervnél foglalkoztatott személy.

Integritási és korrupciós kockázatok felmérése: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt kockázatfelmérés. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

Integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt intézkedési terv. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.

Integritásjelentés: az Intr. 3. § (2) bekezdése által előírt jelentés, amely az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv végrehajtását és eredményeit foglalja össze. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

Integritásirányítási rendszer: az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely az államigazgatási szerv integritás alapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a Bkr. szerinti kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.

Interjú: két vagy több ember beszélgetése, melynek célja, hogy az interjú készítői az interjú alanyától információkat nyerjenek egy meghatározott témakörben.

Intézkedési terv: ha a szövegkörnyezetből más nem következik, az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv.

Kérdőív: adatgyűjtési eszköz, amely az adatközlők válaszainak rögzítésére szolgál, általában strukturált, előre rögzített kérdéssorok mentén.

Kihatás: annak a hatásnak a mértéke és iránya (negatív vagy pozitív), amelyet egy esemény bekövetkezése a szervezeti célok elérésére gyakorol.

Kiscsoportos beszélgetés: egyszeri moderált brainstorming a kockázatok azonosítása érdekében.

Kitettség: a valószínűség és a kihatás – valamilyen módon – egyesített mértéke.

Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható körülmény.

Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.

Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

Kockázatmenedzser: a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Konszenzus: egyetértés vagy megegyezés egy adott csoport tagjai között. A konszenzushoz való eljutás azzal jár együtt, hogy minden egyes csoporttag véleményét komolyan veszik és megfontolják.

Kontrollkörnyezet: a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyának, tudatosságának külső szemlélő számára megfigyelhető jelei. A kontrollkörnyezet magában foglalja az egyéni és szervezeti integritás fejlesztését, az etikai értékeket, az érintettek szakmai kompetenciáját, a szervezet vezetésének filozófiáját és stílusát, a felelősségi körök kijelölésének, a beszámoltatásnak, valamint teljesítményértékelésnek a módszereit, továbbá a vezetők vezetési tevékenységének minőségét. Beletartoznak ugyanakkor a szervezet tevékenységét szabályozó intézkedések, a szabályozók rendszere és a szervezetet leíró dokumentumok is.

Kontrolltevékenység: mindazok az eljárások, amelyek biztosítják, hogy a vezetés által megfogalmazott célok és elvárások végrehajtásra kerüljenek, és az azokat veszélyeztető kockázatokat a tevékenység során a szervezet kezelje. A kontrolltevékenységek a kockázatok kezelésének eszközei.

Koordináció: a szervezet tagjai cselekvésének összehangolása.

Korrupció: az integritás hiánya.

Korrupciós cselekmény: olyan szervezeti integritást sértő cselekmény, amelyet a Btk. is szankcionál.

Korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

Közérdekű bejelentés: olyan körülményre irányuló figyelemfelhívás, amely körülmény orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.

Lehetőség: a szervezeti célok elérése szempontjából pozitív kihatású kockázat.

Monitoring: nyomon követési mechanizmusok rendszere, amely lehetővé teszi, hogy a folyamatok és a belső kontrollrendszer folyamatos megfigyelés és értékelés alatt álljon, így a szervezet kontrollrendszere rugalmasan tud reagálni a változó külső és belső körülményekhez.

Panasz: olyan kérelem, amely egyéni jog- vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, és elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági, közigazgatási – eljárás hatálya alá. A panasz javaslatot is tartalmazhat.

Probléma: a szervezeti célok elérését már jelenleg is akadályozó körülmény.

Részfolyamat: egy főfolyamatba tartozó, elkülönülő eredménnyel járó, egymáshoz kapcsolódó tevékenységek láncolata. Minden esetben lehetséges folyamatábrával ábrázolni.

Szabálysértés: a Szabs. tv. által szankcionált cselekmény.

Szabálytalanság: a szervezeti integritást sértő esemény korábbi elnevezése.

Szándékosság: olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja, vagy e következményekbe belenyugszik.

Személyorientált koordináció: egyrészt személyes hatásgyakorlás másokra egy cél iránti közös erőfeszítés érdekében, másrészt a közös értékek és célok folyamatos kimunkálása és a körülményekhez igazítása. Az angol „Leadership" kifejezésnek megfeleltethető.

Személyes integritás: egy személynek az általa vallott értékeknek megfelelő viselkedése.

Szervezeti integritás: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.

Szervezeti integritást sértő esemény: minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér.

Szervezeti integritást sértő eseményre vonatkozó bejelentés: olyan közérdekű bejelentés, amely az adott szervezet integritását sértő eseményre vonatkozik.

Szervezeti kultúra: a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszere, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei (nyilvánvaló és rejtett, nehezen felismerhető elemei) is vannak.

Technikai változás: olyan szervezeti változás, amely a szervezet működési módját érdemben nem változtatja meg, csak valamely részelem korrekcióját célozza. Technikai változás esetében valamilyen változás van a szervezetben, de maga a szervezet valójában nem változik.

Technikai koordináció: jellemzően formalizált, dokumentált eszközökkel történő szervezeti koordináció.

Transzformatív változás: olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.

Tudatos gondatlanság: olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bízik azok elmaradásában.

Valószínűség: egy esemény bekövetkezésének esélye.

Veszély: a szervezeti célok elérése szempontjából negatív kihatású kockázat.

Vezetői nyilatkozat: a Bkr. 11. § (1) bekezdése által előírt, a Bkr. 1. melléklete szerinti, a belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat.

1. számú melléklet

A stratégiai tervnek tartalmaznia kell a szervezet legfőbb céljait, irányelveit és tevékenységeit. Így többek között:

- mivel foglalkozik szervezet (miért foglalkozik azzal),
- jelölje ki a jövőre vonatkozó célokat és a célok megvalósításának mikéntjét is.

A stratégiai tervnek biztosítania kell, hogy valamennyi érdekelt fél (a munkatársak és a felhasználók) számára érthető és világos legyen, hogy mi az intézmény feladata, és milyen célkitűzései vannak. Fontos, hogy a stratégiai terv be tudja bizonyítani, hogy az adott intézmény az erőforrásokat a legoptimálisabb módon, a prioritásokra fókuszálva képes használni. A tervnek tartalmaznia kell azt is, hogy az intézmény milyen módon fogja mérni a folyamatok előrehaladását, és miként fogja erről informálni az érdekelteket.

A stratégiai tervnek a rövid és hosszú távú célkitűzéseket egyaránt tartalmaznia kell. A stratégiai tervet minden rövid távú terv-periódus lezárultakor újra át kell tekinteni, és ilyenkor sort kell keríteni a hosszabb távra szóló tervek ismételt ellenőrzésére, esetleges módosítására, korrekciójára, továbbá a következő - rövid távra szóló - terv elkészítésére is.

A stratégiai terv készítésébe be kell vonni az érintetteket is.

A stratégiai tervnek a következőket kell tartalmaznia:

- Az intézmény küldetésének, céljának és értékeinek bemutatását
- Az intézmény jelenlegi állapotának leírását (erőforrások: anyagok, pénz, munkatársak, felszerelés, technológia, infrastruktúra, stb.; milyen szolgáltatásai vannak; a piackutatás eredményeit, a teljesítményértékelés, felhasználókkal történt konzultációk eredményeit; a szervezet erősségeit és gyengeségeit; SWOT analízist)
- Annak meghatározását, hogy mekkora a távolság a jelenlegi helyzet és az elérni kívánt eredmények között (a küldetésben és célok között leírtak alapján)
- Milyen módon valósítható meg a küldetésben megfogalmazott feladat, milyen célokat kell kitűznünk, és hogyan érhetjük el azokat - tehát annak kifejtése, hogy mily módon jutunk el a jelenlegi állapottól a küldetésben, stratégiai célokban megfogalmazott elérni kívánt helyzethez - hogyan hidaljuk át azt a távolságot, amely a két pont között van. (Például egy archívum anyagaihoz való szélesebb hozzáférés biztosítása digitalizálás és katalogizálás segítségével.)
- A szervezet működésére ható tényezők, problémák (Pl.: az adott terület - ahol a szolgáltatás történik - demográfiai elemzése, földrajzi elhelyezkedés hatása (vidéki, városi), társadalmi/gazdasági elemzés, milyen helyi, nemzeti, kormányzati célkitűzések, döntések gyakorolnak hatást munkánkra, céljainkra, esetleges forráshiány, stb.)
- A cél eléréséhez szükséges irányelvek, célkitűzések megfogalmazása (a problémákat, az intézményünket befolyásoló tényezőket figyelembe véve). Itt a rövid távú célokat fogalmazzuk meg. A rövid távú célok specifikusak, mérhetőek, megvalósíthatóak, reálisak és konkrét időtartamra vonatkoznak.
- Cselekvési terv készítése (Ki mit fog csinálni, milyen határidővel)

- Költségvetés, költség-allokáció készítése
- A teljesítménymérés-és értékelés módjának meghatározása

A stratégiai tervet úgy kell dokumentálni, hogy a a résztvevők (és minden érintett) számára világossá, áttekinthetővé váljanak a célok, feladatok és felelősségek, az ütemezések és a határidők, költségek stb.

A stratégiai tervet a következőképpen kell felépíteni és dokumentálni:

- Bevezetés (küldetés, célok, jelenlegi helyzet, stb.)
- Hosszú távú tervek
- A szervezet működésére ható tényezők, problémák
- Rövid-és középtávú tervek
- Cselekvési terv
- Pénzügyi terv
- Emberi erőforrás tervezés
- Teljesítménymérés és értékelés
- Ha volt korábbi stratégiai tervünk, az előző terv áttekintése, az előző év eredményeinek elemzése
- Új középtávú cselekvési terv és célok meghatározása
- Hosszú távú cselekvési terv és célok meghatározása

Minden változtatást és/vagy módosítást dokumentálni kell, és el kell juttatni minden érintetthez. A tervvel kapcsolatos megjegyzések jegyzőkönyveit a dokumentumok között meg kell őrizni.

2. számú melléklet

Értékelő lap a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

	s.sz.	Teljesítménykövetelmények	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok																					
A rész		az értékelt stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szöveges meghatározása	a teljesítés mérése	100%	←																				0%
		elvárt eredmény meghatározása		kimagasló eredmény					jó eredmény					megfelelő eredmény					átlag alatti eredmény					elfogadhatatlan eredmény				
	1.		értékelő vezető mérése																						
		elvárt határidő meghatározása		jóval határidő előtt teljesült					határidő előtt teljesült					határidőre teljesült					késve teljesült					nem teljesült				
			értékelő vezető mérése																						
		elvárt mérőpont, indikátor meghatározása		jóval a meghatározott felett teljesült					a meghatározott felett teljesült					a meghatározottnak megfelelően teljesült					a meghatározott alatt teljesült					nem teljesült				
			értékelő vezető mérése																						
	n.	további stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása és mérése a fentiek szerint																							
B rész		az értékelt stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szöveges meghatározása	a teljesítés értékelése	100%	←																				0%
	1.		értékelő vezető értékelése	kivételes teljesítmény					jó teljesítmény					megfelelő teljesítmény					átlag alatti teljesítmény					elfogadhatatlan teljesítmény				
	n.	további stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szöveges meghatározása																							
		a részértékelések összesített eredménye																							

Összesítés		a részmérések és -értékelések összesített eredménye	értékelő vezető mérése, illetve értékelése																												
				kivételes teljesítmény 100-91 %					jó teljesítmény 90-71 %					megfelelő teljesítmény 70-51 %					átlag alatti teljesítmény 50-41 %					elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %				
				100-99	98-97	96-95	94-93	92-91	90-87	86-83	82-79	78-75	74-71	70-67	66-53	62-59	58-55	54-51	50-49	48-47	46-45	44-43	42-41	40-33	32-25	24-17	16-9	8-0

Kelt,…….év……..hó…….nap

…… ……

értékelt személy értékelő vezető

2/a. számú melléklet

Értékelő lap az egyéni fejlesztési cél meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

	s.sz.	Teljesítménykövetelmények	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok																						
A rész		**az értékelt egyéni fejlesztési céljának szöveges meghatározása**	**a teljesítés mérése**	**100%**	←																					**0%**
		elvárt eredmény meghatározása		**kimagasló eredmény**					**jó eredmény**					**megfelelő eredmény**					**átlag alatti eredmény**					**elfogadhatatlan eredmény**				
			értékelő vezető mérése																							
	1.	elvárt határidő meghatározása		**jóval határidő előtt teljesült**					**határidő előtt teljesült**					**határidőre teljesült**					**késve teljesült**					**nem teljesült**				
			értékelő vezető mérése																							
		elvárt mérőpont, indikátor meghatározása		**jóval a meghatározott felett teljesült**					**a meghatározott felett teljesült**					**a meghatározottnak megfelelően teljesült**					**a meghatározott alatt teljesült**					**nem teljesült**				
			értékelő vezető mérése																							
		a teljesítés áthúzódik	**… évre**																							
	n.	**további egyéni fejlesztési célok szöveges meghatározása és mérése a fentiek szerint**																								
B rész		**az értékelt egyéni fejlesztési céljának szöveges meghatározása**	**a teljesítés értékelése**	**100%**	←																					**0%**
	1.		**értékelő vezető értékelése**	**kivételes teljesítmény**					**jó teljesítmény**					**megfelelő teljesítmény**					**átlag alatti teljesítmény**					**elfogadhatatlan teljesítmény**				
		a teljesítés áthúzódik	**… évre**																							
	n.	**további egyéni fejlesztési célok szöveges meghatározása és értékelése a fentiek szerint**																								
Összesítés		**a részmérések és -értékelések összesített eredménye**	**értékelő vezető mérése, illetve értékelése**																							
				kivételes teljesítmény 100-91 %					**jó teljesítmény 90-71 %**					**megfelelő teljesítmény 70-51 %**					**átlag alatti teljesítmény 50-41 %**					**elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %**				
				100-99	**98-97**	**96-95**	**94-93**	**92-91**	**90-87**	**86-83**	**82-79**	**78-75**	**74-71**	**70-67**	**66-53**	**62-59**	**58-55**	**54-51**	**50-49**	**48-47**	**46-45**	**44-43**	**42-41**	**40-33**	**32-25**	**24-17**	**16-9**	**8-0**

Kelt,…….év……..hó…….nap

…… ……

értékelt személy értékelő vezető

2/b. számú melléklet

Értékelő lap az év közbeni többletfeladatok meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

	s.sz.	Teljesítménykövetelmények	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok																						
A rész		**az értékelt év közben kapott többletfeladatainak szöveges meghatározása**	**a teljesítés mérése**	**100%**	←																					**0%**
		elvárt eredmény meghatározása		**kimagasló eredmény**					**jó eredmény**					**megfelelő eredmény**					**átlag alatti eredmény**					**elfogadhatatlan eredmény**				
			értékelő vezető mérése																								
	1.	elvárt határidő meghatározása		**jóval határidő előtt teljesült**					**határidő előtt teljesült**					**határidőre teljesült**					**késve teljesült**					**nem teljesült**				
			értékelő vezető mérése																								
		elvárt mérőpont, indikátor meghatározása		**jóval a meghatározott felett teljesült**					**a meghatározott felett teljesült**					**a meghatározottnak megfelelően teljesült**					**a meghatározott alatt teljesült**					**nem teljesült**				
			értékelő vezető mérése																								
	n.	**további év közben kapott többletfeladatok szöveges meghatározása és mérése a fentiek szerint**																									
B rész		**az értékelt év közben kapott többletfeladatainak szöveges meghatározása**	**a teljesítés értékelése**	**100%**	←																					**0%**
	1.		**értékelő vezető értékelése**	**kivételes teljesítmény**					**jó teljesítmény**					**megfelelő teljesítmény**					**átlag alatti teljesítmény**					**elfogadhatatlan teljesítmény**				
	n.	**további év közben kapott többletfeladatok szöveges meghatározása és értékelése**																									
			értékelő vezető értékelése																								
Összesítés		**a részmérések és -értékelések összesített eredménye**	**értékelő vezető mérése, illetve értékelése**																								
				kivételes teljesítmény 100-91 %					**jó teljesítmény 90-71 %**					**megfelelő teljesítmény 70-51 %**					**átlag alatti teljesítmény 50-41 %**					**elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %**				
				100-99	**98-97**	**96-95**	**94-93**	**92-91**	**90-87**	**86-83**	**82-79**	**78-75**	**74-71**	**70-67**	**66-53**	**62-59**	**58-55**	**54-51**	**50-49**	**48-47**	**46-45**	**44-43**	**42-41**	**40-33**	**32-25**	**24-17**	**16-9**	**8-0**

Kelt,…….év……..hó…….nap

…… ……

értékelt személy értékelő vezető

3. számú melléklet

Értékelő lap a közszolgálati tisztviselők részére meghatározott kompetenciákról és a kompetenciaszintek értékeléséről

s.sz.	Kompetencia	Az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok																									
	Közigazgatási szerv vezetője által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciák		**100%**	←																								**0%**
1.	kompetencia1	értékelő vezető értékelése	**kivételes teljesítmény**					**jó teljesítmény**					**megfelelő teljesítmény**					**átlag alatti teljesítmény**					**elfogadhatatlan teljesítmény**					
2.	kompetencia 2	értékelő vezető értékelése																										
3	kompetencia 3	értékelő vezető értékelése																										
4.	kompetencia 4	értékelő vezető értékelése																										
5	kompetencia 5	értékelő vezető értékelése																										
6	kompetencia 6	értékelő vezető értékelése																										
	Munkáltatói jogkör gyakorlója által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciák																											
1.	kompetencia 1	értékelő vezető értékelése																										
2.	kompetencia 2	értékelő vezető értékelése																										
3.	kompetencia 3	értékelő vezető értékelése																										
	Összesített részértékelés	**értékelő vezető értékelése**																										
			kivételes teljesítmény 100-91 %					**jó teljesítmény 90-71 %**					**megfelelő teljesítmény 70-51 %**					**átlag alatti teljesítmény 50-41 %**					**elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %**					
			100-99	**98-97**	**96-95**	**94-93**	**92-91**	**90-87**	**86-83**	**82-79**	**78-75**	**74-71**	**70-67**	**66-63**	**62-59**	**58-55**	**54-51**	**50-49**	**48-47**	**46-45**	**44-43**	**42-41**	**40-33**	**32-25**	**24-17**	**16-9**	**8-0**

Kelt,…….év……..hó…….nap

…….. …….

értékelt személy értékelő vezető

4. számú melléklet

A teljesítményértékelés kompetencia térképe

Sor-szám	Kompetenciák	a vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	a munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1.	döntésképesség		X
2.	csoportok irányítása	X	
3.	egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	X	X
4.	etikus magatartás/megbízhatóság	X	X
5.	felelősségtudat	X	X
6.	határozottság, magabiztosság	X	X
7.	integritás	X	X
8.	kapcsolattartás	X	X
9.	konfliktuskezelés	X	X
10.	mások megértése (empátia)	X	X
11.	mások motiválása	X	X
12.	munkatársak fejlesztése	X	
13.	önállóság	X	X
14.	rendszergondolkodás	X	X
15.	rugalmasság	X	X
16.	stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	X	
17.	szabálytudat és fegyelmezettség	X	X
18.	szakmai ismertek alkalmazásának szintje	X	X
19.	szervezet iránti lojalitás	X	X
20.	szervezőkészség		X
21.	teljesítményértékelés készsége	X	
22.	tervezőkészség		X
23.	ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	X	X
24.	változások irányítása	X	
25.	változásokra való nyitottság, kezdeményezőkészség	X	X
26.	vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképesség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	X	

II.

Az operatív gazdálkodás

II. 1.

Az operatív gazdálkodás egymást követő folyamatai

Sor-szám	Tevékenység / feladat	Jogszabályi alap	Előkészítés	Keletkező dokumentum	Felelős/ kötelezettség-vállaló	Pénzügyi ellenjegyzés	Teljesítés igazolása	Határidő	Ellenőrzés/ érvényesítés	Utalványozás	Pénzügyi teljesítés	Könyvvezetésben való megjelenés
1.	Kötelezettségvállalási javaslat előkészítése	Ptk, SzMSz	fedezet ellenőrzése, szerződés alapján	N.É.	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	N.É.	folyamatos	*költségvetési szerv gazdasági vezetője*	N.É.	N.É.	N.É.
2.	Kötelezettségvállalás	Ávr., Áhsz, Számlarend, Gazd.szab.	fedezet meglétének ellenőrzése	kötelezettség-vállalási dokumentum	Felelős: Polgármester, elnök, *költségvetési szerv vezetője*	*költségvetési szerv gazdasági vezetője*	N.É.	folyamatos	N.É.	N.É.	N.É.	kötelezettség-vállalás analitika, főkönyvi könyvelés
3.	Szolgáltatás teljesítés	Ptk, Áhsz, Számlarend Gazd.szab	teljesítés igazolás dokumentálása	számla, szállítólevél	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	*költségvetési szerv vezetője, vezetők*	folyamatos	*költségvetési szerv gazdasági vezetője*	N.É.	N.É.	
4.	Termékszállítás	Ptk, Áhsz, Számlarend Gazd.szab	N.É.	számla, szállítólevél	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	*költségvetési szerv vezetője, vezetők*	folyamatos	*költségvetési szerv gazdasági vezetője*	N.É.	N.É.	szállítói nyilvántartás
5.	Számla érvényesítése, kifizetési utasítás előkészítése	Áfa tv, Áhsz, Ügyrend	számla ellenőrzése	N.É.	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	N.É.	folyamatos	*költségvetési szerv gazdasági vezetője*	N.É.	N.É.	N.É.
6.	Kifizetés engedélyezése (utalványozás)	Áht, Áhsz. Gazd.szab	számla ellenőrzése	utalvány	Felelős: *költségvetési szerv vezetője*	N.É.	N.É.	folyamatos	N.É.	*költségvetési szerv vezetője*	N.É.	N.É.
7.	Kifizetés	Áht, Áhsz, Számlarend, Pénzkezelési szabályzat	átutalás dokumentumának előkészítése	átutalási megbízás / pénztárbizonylat	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	N.É.	folyamatos	N.É.	N.É.	*pénzügyi előadó*	szállítói nyilvántartás, kötelezettség-vállalás analitika
8.	Kifizetés könyvelése	Áhsz, Számlarend	N.É.	N.É.	Felelős: *költségvetési előadó*	N.É.	N.É.	folyamatos	N.É.	N.É.	N.É.	főkönyvi könyvelés

9. számú melléklet

NYILATKOZAT[17]

A) Alulírott ....., a ..... költségvetési szerv vezetője jogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy az előírásoknak megfelelően ..... évben/időszakban az általam vezetett költségvetési szervnél gondoskodtam

- a belső kontrollrendszer kialakításáról, valamint szabályszerű, eredményes, gazdaságos és hatékony működéséről,
- olyan szervezeti kultúra kialakításáról, amely biztosítja az elkötelezettséget a szervezeti célok és értékek iránt, valamint alkalmas az integritás érvényesítésének biztosítására,
- a költségvetési szerv vagyonkezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetésszerű használatáról, az alapító okiratban megjelölt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
- a rendelkezésre álló előirányzatok célnak megfelelő felhasználásáról,
- a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
- az intézményi számviteli rendről,
- olyan rendszer bevezetéséről, amely megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
- arról, hogy a vezetők a szervezet minden szintjén tisztában legyenek a kitűzött célokkal és az azok elérését segítő eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a meghatározott feladatokat és értékelni tudják az elért eredményeket. E tevékenységről a vezetői beszámoltatás rendszerén keresztül folyamatos információval rendelkeztem, a tevékenységet folyamatosan értékeltem.

A vonatkozó jogszabályok belső kontrollrendszerre vonatkozó előírásainak az alábbiak szerint tettem eleget:

– Kontrollkörnyezet:
– Integrált kockázatkezelési rendszer:
– Kontrolltevékenységek:
– Információs és kommunikációs rendszer:
– Nyomon követési rendszer (monitoring):

Kijelentem, hogy a benyújtott beszámolók a jogszabályi előírások szerint a valóságnak megfelelően, átláthatóan, teljes körűen és pontosan tükrözik a szóban forgó pénzügyi évre vonatkozó kiadásokat és bevételeket.

Az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője eleget tett tárgyévben esedékes továbbképzési kötelezettségének a belső kontrollok témakörében:

igen-nem

Kelt: .....

P. H.

.....

aláírás

B) Az *A)* pontban meghatározott nyilatkozatot az alábbiak miatt nem áll módomban megtenni:

Kelt: .....

P. H.

.....

aláírás

[17] *Megállapította: 187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet 15. §, 1. melléklet. Hatályos: 2016. X. 1-től.*

10. számú melléklet

Megismerési nyilatkozat

A Belső kontrollrendszer szabályzatban foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás