

Fülei Közös Önkormányzati Hivatal

**BELSŐ KONTROLLRENDSZER
SZABÁLYZAT**

TARTALOMJEGYZÉK

I. ÁLTALÁNOS RÉSZ	4
1. A szabályzat célja	4
2. A szabályzat hatálya	4
3. Jogszabályok jegyzéke	4
4. Fogalmak a szabályzatban	6
II. KONTROLLKÖRNYEZET	10
1. A vezetés filozófiája és stílusa	11
2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés	12
a) Célok kitűzése, stratégiai terv készítése	12
b) Beszámoltatás	12
c) Teljesítményértékelés	12
3. Az integritás és etikai értékek	13
4. Elkötelezettség a szakértelem mellett	15
5. Szervezeti struktúra	17
6. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök	17
7. Kockázati tűréshatár	18
III. KOCKÁZATKEZELÉS	18
IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉG	19
V. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER	20
VI. NYOMON KÖVETÉSI (MONITORING) RENDSZER	23
VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	24

BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

Fülei Közös Önkormányzati Hivatal költségvetési szerv 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 Fülei Közös Önkormányzati Hivatal meghatározza és kialakítsa a szervezetén 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 Füle és Kőszárhegy Községek Önkormányzataira és az általuk alapított költségvetési szervekre.

3. Jogszabályok jegyzéke

Hszt.	2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
Pkbt.	2023. évi XXV. törvény a panaszokról, közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról
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
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

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-státútum 293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bünfelderítési 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.

Folyamatterkép: 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: folyamat alapú 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 szöveggörnyezetből 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 folyamatképpel azonos.

Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszingtezkedések 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 kitettségnak az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszingtezkedést 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 megfelelő.

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 részlem 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.

II. KONTROLLKÖRNYEZET

A *Fülei Közös Önkormányzati Hivatal vezetője* a jelen szabályzatban olyan kontrollkörnyezetet alakít ki melyben:

- a) világos a szervezeti struktúra, a folyamatok átláthatóak,
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak, ismertek és elfogadottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés,
- e) biztosított a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése.

A kontrollkörnyezet létrehozásában a *jegyző* szerepe és felelőssége, hogy pozitív kontrollkörnyezetet hozzon létre.

A *jegyző* felelőssége érvényre juttatni a költségvetési szerv működésében a szakmai felkészültség, a pártatlanság és elfogulatlanság, az erkölcsi fedhetetlenség értékeit, valamint biztosítani a közérdekek előtérbe helyezését az érdekekkel szemben.

1. A vezetés filozófiája és stílusa

A szervezeti struktúra kialakításánál alapvető cél volt a szervezet folyamataira, szervezeti egységeire, dolgozókra bontott, konkrét, a feladatokat és felelősöket is megjelölő kontroll elemek meghatározása és működtetése.

A szervezetünk lineáris irányítással (alá- és fölérendeltségi viszony) működik, amelynek alapja, hogy a feladatok és hatáskörök, valamint a felelősség egyértelműen elhatárolásra kerültek. A szervezet felépítését áttekinthető módon a Szervezeti és Működési Szabályzat (továbbiakban: SzMSz) tartalmazza. Ebből egyértelműen kitűnnek, azok vertikális és horizontális kapcsolatai, az alá- és fölérendeltség, az egymásmelletti és az együttműködési kötelezettség viszonyai.

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a jegyzőnek el kell köteleződni a kontrollrendszer mellett és ezt az elkötelezettséget a tetteivel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munka- társak részére.

Különösen, hogy a szervezet vezetője hogyan „viselkedik” a szervezet működésének mindennapjaiban. Vegyünk sorra néhány tényezőt, amelyekből tetten érhető a vezetés filozófiájának és stílusának értékelése során a következő tényezőket célszerű figyelembe venni :

- *kialakította-e a szervezet jövő képét, célkitűzéseit, és az ezzel összhangban álló értékeit, és ezekkel összhangban cselekszik-e,*
- *milyen szintű személyes integritással rendelkezik,*
- *felelősségvállalás szintje,*
- *megfelelő kommunikáció, átláthatóság,*
- *követi-e és következetesen betartatja-e a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat,*
- *a vezető által választott vezetési stílus illeszkedik-e a szervezethez, elfogadható-e a szervezet számára,*
- *milyen a hozzáállása a kulcsfolyamatokhoz,*
- *munkatársak motiválása, az eredmények elismerése,*
- *hogyan alakította ki a szervezet kockázati tűrőképességét – döntéseit hirtelen, nagyobb kockázatot vállalva vagy alaposabban, alacsony kockázatot vállalva hozza-e meg,*
- *a megszokottól eltérő helyzetekben tanúsított magatartás – milyen gyorsan, hogyan és kellő hatékonysággal reagál-e az ilyen helyzetekre,*
- *hogyan kezeli a mulasztásokat, hibákat, ezzel kapcsolatban hol húzódik a tolerancia határa.*

A vezetőnek a megfelelő vezetési stílus kialakítása érdekében figyelembe kell vennie a saját személyiségét és a környezeti adottságokat is (pl. ha új vezető kerül egy szervezethez, feszültséget okozhat, ha a korábbi vezetőnek nagyon eltérő volt a vezetési stílusa). A vezetőknek tisztában kell lenniük a saját vezetési stílusukkal, illetve azzal, hogy az milyen

hatással van a szervezetre, tekintettel arra, hogy a vezető által mutatott példának szervezeti kultúra formáló ereje van.

2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés

a) Célok kitűzése, stratégiai terv készítése

Az intézmény alapvető célját, jogszabályok, belső szabályzatok és utasítások valamint a stratégiai terv határozza meg. Ennek megfelelően az alapító okirattal összhangban stratégiai tervet kell készíteni, melyben meg kell határozni a hosszabb távú haladási irányokat, a megvalósítandó célok fontossági sorrendjét.

A stratégiai tervet a szabályzat **1. számú. mellékletében** foglalt tartalmi követelmények betartása mellett kell elkészíteni.

A stratégiai tervet az arra épülő éves, vagy még annál is rövidebb időtartamú, a szervezeti egységekre lebontott, zárt és mérhető operatív célokra kell bontani. Az alapvető cél ismeretében elő kell írni a szervezet alrendszerre, folyamataira, szervezeti egységeire, és/vagy az egyénekre bontott, konkrét kritériumokat és felelősöket is megjelölő, számon kérhető operatív célokat, a teljesítés indikátorait, amelyek a stratégiai kontroll elemeiként működnek.

Fontos követelmény, hogy az intézmény a rábízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használja fel. Ennek mérésére ki kell alakítani azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet.

b) Beszámoltatás¹

Az intézménynél minden héten előre megbeszélte napon vezetői értekezleten számolnak be a szervezet delegált dolgozói a kiadott feladatok végrehajtásáról.

c) Teljesítményértékelés

A dolgozóknak legalább kettő teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a minősítését. Szervezetünknel a dolgozókat évente 2 alkalommal kell értékelni. Az értékelő vezetőnek - az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően - tárgyév január 31-ig meg kell határozni az értékelt személy első féléves, július 15-ig a második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit.

Szervezetünknel a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározását és értékelését a **2. számú melléklet**, az egyéni fejlesztési célok szöveges meghatározását és értékelését a **2/a. számú melléklet**, az év közben meghatározott többletfeladatokat és azok mérését a **2/b. számú melléklet** alapján kell elkészíteni. A kompetenciákat a **3. számú melléklet** szerinti értékelő lap alapján kell meghatározni. Az ehhez szükséges kompetencia térképet a **4. számú melléklet** tartalmazza.

A minősítési lapot az **5. számú melléklet** tartalmazza. Az egyéni teljesítményértékelés szabályainak alkalmazásához a 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet 6. mellékletében szereplő módszertant kell alkalmazni.

Minősíteni az első teljesítményértékeléstől számított egy évet követően kell. A teljesítményértékelés alapján jutalom fizethető. A minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő. A teljesítményértékelés, minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt az dolgozó jogvitát kezdeményezhet

Az értékelésnek olyannak kell lennie, hogy az alkalmas legyen a törvény által előírt minősítés elkészítéséhez is. A munkateljesítmények évenkénti értékelésénél – a minősítési szempontokkal összhangban – kiemelten kell foglalkozni azzal, hogy munkájával mennyiben segítette a költségvetési szerv jogszabályban előírt vagy a képviselő-testület, valamint a munkáltató által meghatározott feladatok teljesítését.

3. Az integritás és etikai értékek

Valamennyi *költségvetési szerv* mindennapi cselekvéseit meghatározó alapértéknek tekinti a következőket:

- a hűség és elkötelezettség,
- a nemzeti érdekek előnyben részesítése,
- az igazságos és méltányos jogszolgáltatás,
- a méltóság és tisztesség,
- az előítéletektől való mentesség,
- a pártatlanság,
- a felelősségtudat és szakszerűség,
- az együttműködés,
- az intézkedések megtételére irányuló arányosság ,
- a védelem.

A lefektetett alapértékekkel szemben támasztható részletes tartalmi követelmények a következők:

Minden dolgozótól elvárt általános magatartási formák:

- törvényesség, a köz és az állampolgárok szolgálata, a társadalmi elfogadottság erősítése,
- szakmaiság, minőségi munkavégzés, felelősségvállalás,
- elkötelezettség, megbízhatóság, lojalitás, tisztesség követelménye,
- együttműködés, kiszámíthatóság, motiváltság, a testületi szellem erősítése, törődés a többi munkatárssal,
- ügyfelekkel való foglalkozás,
- egymás közötti együttműködési kapcsolatok,
- partnerekkel folytatott tárgyalások,
- munkamorál betartása,
- magánéleti magatartás,

- a korrupció és az összeférhetetlenség elkerülése.

A vezetőkkel szembeni alapelvek:

- példamutatás,
- szakmai szempontok érvényesítése,
- számonkérési kötelezettség.

Szervezetünknel az etikai normák betartásával kapcsolatos tapasztalatokat a dolgozók teljesítményértékelésekor és minősítésekor figyelembe kell venni, melyért a minősítést végző vezető felelősséggel tartozik.

Az etikai vétségek, szabálysértések esetén az elkövetőkkel szemben a következő szankciók alkalmazhatók:

- fegyelmi eljárás,
- szóbeli figyelmeztetés,
- írásbeli figyelmeztetés,
- visszaminősítés.

Az etikai értékek elfogadásának, érvényesítésének helyzetéről egyrészt az ügyfelek (stb.), véleményéből, jelzéseiből, másrészt pedig, a munkatársak kérdőíves megkérdezésének, csoportmegbeszéléseinek, munkaértekezleteinek tapasztalataiból kell következtetni.

A (*költségvetési szerv vezetője*) a kötelességi előírások betartása mellett olyan szabályzatokat adhat ki, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. A belső szabályzatok kialakításánál:

- az adott területre vonatkozó jogszabályi előírásokat,
- a belső ellenőrzés megállapításait, javaslatait,
- a külső ellenőrzés megállapításait, javaslatait

figyelembe kell venni, ezért felelős a jegyző.

A kialakított belső szabályzatok lefedik a szervezet teljes tevékenységét, továbbá egyértelműen előírják:

- a feladat,
- a felelősségi köröket,
- a beszámolási kötelezettséget,
- az ellenőrzési jogköröket.

A szabályzatok aktualizálását, évente március 31-ig el kell végezni. Amennyiben év közben jogszabály módosítás, vagy belső szervezeti, személyi változások történnek, abban az esetben 30 napon belül szükséges a módosítások elvégzése. A szabályzatokban és a hivatal SZMSZ-ében rögzítettek és az azokban bekövetkezett módosítások megismeréséről a dolgozók „megismerési nyilatkozat”-ot tesznek, melyek a belső szabályzatok és az SZMSZ mellékletét képezik.

A szervezetünknel jóváhagyott és hatályos belső szabályzatok jegyzékét a **6. számú melléklet** tartalmazza.

4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

Szervezetünknel fontos cél, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás révén az emberi (humán-) erőforrások megszerzése, megtartása, megbecsülése, fejlesztése, hatékony és eredményes foglalkoztatása megvalósuljon.

A humánpolitikai feladatokat a jegyző és a pénzügyi ügyintéző látja el, melynek konkrét feladatai az SzMSz-ben kerültek rögzítésre, továbbá a feladatot ellátók személyes munkaköri kötelezettségeit a munkaköri leírás tartalmazza.

A humánpolitikai feladattal megbízott *osztály/csoport/személy* alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése az egyes tényezők kedvezőtlen hatásának mérséklése, illetve a kedvező helyzet kihasználására megoldási javaslatok készítése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, végrehajtása. A humánerőforrás gazdálkodás fontos eleme az azt befolyásoló külső és belső tényezők megismerése, melyek szervezetünknel a következők (PÉLDA):

Külső tényezők	Belső tényezők
A költségvetési szerv földrajzi elhelyezkedése	A szervezeti felépítés és az elhelyezkedés
A társadalmi-gazdasági környezet	Az elvárt „szolgáltatási” színvonal
Az országos és területi gazdaságpolitika	A dolgozókkal szembeni végzettségi, képzettségi, gyakorlati, etikai követelmények
Területi munkaerő kínálat mennyisége	A bérezési lehetőségek
Területi munkaerő minősége, szakmai összetétele	A munkahelyi légkör
Stb.	Stb.

Szervezetünk minden egyes munkakörére meg kell határozni, hogy milyen iskolai végzettséggel, szakmai képesítéssel lehet azt betölteni, ennek elvégzéséért a feladattal megbízott *jegyző* a felelős. Az írásba foglalt követelményeket a pályáztatás során a pályázati feltételek között ismertetni kell, hogy megfelelő színvonalú munkavégzésre alkalmas dolgozók jelentkezzenek és kerülhessenek felvételre.

A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél meghatározóak (iskolai végzettség, szakirányú képzettség, gyakorlati idő, magatartási követelmények stb.). Indokolt esetben külön ki kell térni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakör betöltésénél előnyt jelentenek (pl. nyelvismeret, azonos munkakörben eltöltött időtartam stb.). A pályázatok előírtaknak megfelelő kiírása az *igazgatási ügyintéző* feladata.

Jogszabály - vagy jogszabály által meghatározott esetben a munkáltatói jogkör gyakorlója - a közszolgálati jogviszony létesítését a büntetlen előélet, cselekvőképesség, legalább középiskolai végzettség, magyar állampolgárság mellett – azon túlmenően - meghatározott iskolai végzettséghez és szakképzettséghez, szakképesítéshez, munkaköri követelményhez,

illetve gyakorlati idő letöltéséhez, valamint egészségi és pszichikai alkalmassághoz, továbbá képességhez kötheti. Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakmai követelményeket a munkaköri leírások tartalmazzák.

A felvételi eljárás során, a formai követelmények és a végzettséget, képzettséget bizonyító igazolások meglétének ellenőrzése mellett, személyes meghallgatás keretében meg kell győződni a jelentkező ambícióiról, érdeklődési köréről, probléma érzékenységről, problémamegoldó képességéről, kommunikációs képességeiről, önmagával szembeni kritikai készségéről, számítógép kezelési ismereteiről

Az új dolgozók felvételét követően gondoskodni kell a dolgozók folyamatos képzéséről, továbbá a megfelelő anyagi és erkölcsi motiválásáról.

Valamennyi *költségvetési szerv vezetője* köteles a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani. A dolgozó köteles munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások és utasítások szerint végezni. Az új dolgozónak munkába állásakor valamennyi, a munkakörére vonatkozó szabályzatot, írásos utasítást, folyamatleírást rendelkezésre kell bocsátani, továbbá azokat az eszközöket, amelyek a feladat ellátásához nélkülözhetetlenek, melyért *költségvetési szerv vezetője* a felelős.

A *költségvetési szerv vezetője* a vonatkozó jogszabályok tartalma el kell készítenie az új dolgozók képzésének rendjét, ami a következőkből tevődik össze:

- a belépést követően az új dolgozónak mennyi idő elteltével, milyen formában és kinek kell számot adnia a részére átadott szabályzatok, folyamatleírások megismeréséről és elsajátításáról,
- mikor és milyen tartalmú, ki által tartott általános vagy speciális képzésen, továbbképzésen kell részt vennie,
- milyen formában tájékoztatják a különböző általános és speciális továbbképzési lehetőségekről,
- milyen módon győződnek meg a képzés, továbbképzés hasznáról, eredményeiről,
- hogyan ismerik el a megszerzett tudásszintet.

A szervezetünk vezetésének a feladata, hogy a dolgozókkal szemben képzettségi szintjének, gyakorlottságának figyelembevételével olyan továbbképzési követelményeket támasszon, amelyek megvalósítását a rendelkezésre álló erőforrások lehetővé teszik, és amelyek ténylegesen segítik a hatékonyabb munkavégzést. Szervezetünknel a következő képzési formákat alkalmazzuk (PÉLDA):

- **Iskolarendszerű képzés:** olyan képzés, amelynek résztvevői a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban állnak,
- **Iskolarendszeren kívüli képzés:** olyan képzés, amelynek résztvevői nem állnak a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban,
- **Kompetencia:** a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére,

- **Belső képzés:** a munkáltató által a saját dolgozói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés, illetve a külön jogszabályok alapján végzett továbbképzés,
- **Nem formális tanulásnak minősülő képzések:** a munkahely, társadalmi és egyéb szervezetek által szervezett olyan rendszerezett oktatás-tanulás, amely oktatási, képzési intézményeken kívül az egyén igénye és kezdeményezése alapján valósul meg, és amely közvetlenül nem kapcsolódik képesítés megszerzését tanúsító okirat megszerzéséhez.

A humánerőforrás gazdálkodás egyik fontos feladata, hogy a költségvetési szerv vezetése és a dolgozók együttesen találják meg azt az optimális képzési formát és tartalmat, amely mindkét fél számára biztosítja a képzés, továbbképzés révén elérhető kölcsönös előnyöket.

5. Szervezeti struktúra

Valamennyi *költségvetési szerv* vezetése elkötelezett a világos szervezeti struktúra, átlátható folyamatok biztosításában.

A Hivatal gazdálkodási részlege által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a gazdálkodási részleg vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a gazdálkodási részleg költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait részletesen a gazdálkodási részleg **ügyrendje** tartalmazza.

Az egyéb szervezeti egységek szervezeti struktúráját a költségvetési szerv Szervezeti és Működési Szabályzata (továbbiakban: SZMSz) tartalmazza.

Szervezetünknel a szervezeti felépítés a legegyszerűbben és a legáttekinthetőbb módon az SZMSz és a gazdálkodási részleg ügyrendjének mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhető meg.

6. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök

A *költségvetési szerv vezetője* a köteleességi előírások betartása mellett olyan szabályzatokat adhat ki, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. A belső szabályzatok kialakításánál, a felelősségi körök meghatározásánál:

- a) engedélyezési, jóváhagyási és kontroll eljárásokat,
- b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférést,
- c) beszámolási eljárásokat

figyelembe kell venni, ezért felelős a *költségvetési szerv vezetője*.

A kialakított belső szabályzatok lefedik a szervezet teljes tevékenységét, továbbá egyértelműen előírják:

- a feladat,
- a felelősségi köröket,
- a beszámolási kötelezettséget,
- az ellenőrzési jogköröket.

A szabályzatok aktualizálását, évente március 31-ig el kell végezni. Amennyiben év közben jogszabály módosítás, vagy belső szervezeti, személyi változások történnek, abban az esetben 30 napon belül szükséges a módosítások elvégzése. A szabályzatokban és a polgármesteri hivatal SZMSZ-ében rögzítettek és az azokban bekövetkezett módosítások megismeréséről a dolgozók „megismerési nyilatkozat”-ot tesznek, melyek a belső szabályzatok és az SZMSZ mellékletét képezik.

7. Kockázati tűréshatár

A vezetők kockázatokkal kapcsolatos felelősségének terjedelme az egyes szinteken eltérő, ezért az egyes vezetési szinteken a kockázati tűréshatárok a következők szerint valósulnak meg:

- **Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (a szabályzat tekintetében ez az önkormányzat, költségvetési szerv, stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- **Delegált kockázati tűréshatár** – A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Mivel egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten pontosan akkora fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egyes főosztályainak, részlegeinek feladat végrehajtása során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti), ezért a delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál. (Ugyanis a szervezet egészének is vannak olyan kockázata, amelyek csak a legfelső szinten kezelhetők, és ezért nem delegálhatók.)
- **Projekt kockázati tűréshatár** – Szervezeti szinten az adott időszak alatt futó projektek kockázta is jelentkezhetsz. Ezért a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembe vételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke (szervezetünk esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

III. KOCKÁZATKEZELÉS

Integrált kockázatkezelési rendszer

Szervezetünknel a *költségvetési szerv vezetője* kockázatkezelési rendszert működtet, ebben felméri és megállapítja a szervezet tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meghatározza az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját. Szervezetünknel a

kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítását az „*Integrált Kockázatkezelési szabályzat*” tartalmazza.

A szervezeti, és az annak alárendelt tevékenységi célok meghatározása mennyiségileg és minőségileg is mérhető alapot nyújt a kockázatok helyi azonosítására. Fontos, hogy a célok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja a lehetőséget a kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉG

Szervezetünknel a *költségvetési szerv vezetője* köteles a kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában²:

- a) a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,
- c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,
- d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja.

Szervezetünknel a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan jelen szabályzat **6. sz. mellékletében** felsorolt, *(a költségvetési szerv vezetője által)* jóváhagyott, a dolgozók által megismert, feladatköri elkülönítést rögzítő belső szabályzatok tartalmazzák.

A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 11. § (1) bekezdésében foglaltak szerint a hivatkozott Korm. rendelet 1. sz. melléklete szerinti nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv kontrollrendszerének minőségét. A nyilatkozat mintáját a szabályzat **7. számú melléklete** tartalmazza.

A *költségvetési szerv vezetője* egyes felelősségi köröket a belső szabályzatokban a következőképpen szabályozta:

Engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások

² Bkr. 8. § (2) bekezdés. Megállapította: 187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet 5. §. Hatályos: 2016. X. 1-től.

A megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását. Szervezetünknel az engedélyezési (kötelezettségvállalás, utalványozás) és jóváhagyási (pénzügyi ellenjegyzés, érvényesítés) kontrollejárásokat a „*Gazdálkodási szabályzat*” tartalmazza, melyben a jogkörök pontos meghatározása és a helyettesítés rendje szabályozásra került.

A dokumentumokhoz való hozzáférés

A szervezet dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik. Szervezetünknel a dokumentációk útját az „*Iratkezelési szabályzat*” tartalmazza, melyhez számítógéppel/vagy/kézzel vezetett iktatási rendszer kapcsolódik.

Az információkhoz való hozzáférés

A vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztüli hozzáférést is. Szervezetünknel az információkhoz való hozzáférést, a biztonságos kezelését a „*Biztonsági szabályzat*” tartalmazza.

Beszámolási eljárások

A szervezet költségvetési beszámolójának elkészítését és a könyvvezetési feladatok folyamatos ellátását (könyvelés, egyeztetés, jóváhagyás, analitikus nyilvántartások) jelentő tevékenységek összességét értjük. Szervezetünknel a beszámoló készítésével összefüggő eljárásrendet a „*Számviteli politika szabályzata*” és a számviteli politikával összefüggésben kialakított szabályzatok tartalmazzák.

V.

INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

Szervezetünknel olyan rendszereket kell kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez, - azok ne rekedjenek meg a szervezeti egység szintjén - melyért a *költségvetési szerv vezetője* a felelős. Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

Szervezetünknel a közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítési rendjét a „*Közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének és a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának*” szabályzata tartalmazza.

A szervezetünknel kialakított és működtetett a rendszerbe beépített ellenőrzési pontok, kontrollok, céljuknak megfelelően adnak az esetek döntő többségében azonnal felhasználható információkat a *költségvetési szerv vezetője, szervezeti egység vezetője* számára. Az információk jelzés értékűek abból a szempontból, hogy az ellenőrzött tevékenységet a kitűzött céloknak megfelelően végzik, vagy a cél elérése a nem megfelelő munkavégzés miatt veszélyben van.

Információ

Az információs rendszerek pénzügyi, és nem pénzügyi, többek között megfeleléssel kapcsolatos információkat tartalmaznak, ez teszi lehetővé a tevékenységek folytatását és kontrollját. A szervezeten belüli adatokon túlmenően a szervezeten kívüli eseményekkel, tevékenységekkel és feltételekkel is foglalkoznak, amelyek a döntéshozatalhoz és jelentéskészítéshez (beszámolóshoz) szükségesek.

A vezetés képességét a megfelelő döntések meghozatalában alapvetően befolyásolja az információ minősége, amely magában hordozza azt a követelményt, hogy az információnak megfelelőnek, időben rendelkezésre állónak, aktuálisnak, pontosnak és elérhetőnek kell lennie.

Szervezetünknel a megfelelő döntések meghozatalára az információval szemben támasztott követelmények a következők:

- megfelelő (azt az információt kapja, amire szükség van),
- időben rendelkezésre álló (akkor biztosított, amikor szükség van rá),
- aktuális (ez a legutolsó megszerezhető információ),
- pontos (korrekt, hibátlan),
- elérhető (az érintett személyek könnyen hozzájuthatnak).

Az információra a szervezet minden szintjén szükség van az eredményes kontroll és a *szervezet céljainak elérése érdekében. A vonatkozó és megbízható információt olyan* formában és abban az időben kell az alkalmazottak tudomására hozni, hogy az lehetővé tegye a belső kontrollal kapcsolatos és más kötelezettségeik teljesítését.

Szervezetünknel szervezeten belül és külső feleknek információkat átadni – dokumentáltan – levél vagy e-mail formájában lehet. Az így keletkezett iratokat a visszakereshetőség és a dokumentálás érdekében iktatási/ügykövetési rendszerben rögzíteni és azonosító számmal kell ellátni.

A szervezeten kívüli (külső feleknek) történő információ átadás során a kiadmányozást – az adott ügyintéző szignójával ellátott – dokumentumok tekintetében a *polgármester vagy a jegyző vagy az intézményvezető* végzi.

Kommunikáció

A hatékony kommunikáció lefelé, horizontálisan és felfelé irányuló információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában. A szervezet minden

dolgozóához el kell jutnia a legfelső vezetés világos üzeneteinek, hogy a kontroll iránti felelősségeket komolyan kell venni. Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie saját szerepével a belső kontrollrendszerben, valamint azzal, hogy saját tevékenysége hogyan viszonyul mások munkájához. Hatékony kommunikációt kell biztosítani minden irányban, lefelé, horizontálisan és felfelé a szervezet minden egységében és a teljes struktúrában, továbbá a külső szervezetekkel.

Szervezetünknel a *költségvetési szerv vezetőjének, szervezeti egység vezetőjének* naprakész információval kell rendelkeznie a teljesítményekről, fejlődésről, kockázatokról és a belső kontroll működéséről, valamint más vonatkozó eseményekről és kérdésekről. A *költségvetési szerv vezetőjének, szervezeti egység vezetőjének* közölnie kell a dolgozókkal, hogy milyen információra van szüksége, és biztosítani kell a visszacsatolást és az utasításokat.

A kommunikációnak rá kell irányítania a figyelmet a hatékony belső kontroll fontosságára és elválaszthatatlanságára minden tevékenységtől. A szervezet dolgozóinak tudomására kell hozni a szervezet kockázatérzékenységét és kockázattűrő képességét, fel kell hívni a dolgozók figyelmét szerepükre és felelősségükre a belső kontroll elemeinek működtetésére.

A belső kommunikáción túlmenően a vezetésnek biztosítani kell a megfelelő eszközöket a külső partnerekkel való kommunikációhoz mind az információk adása, mind az információk megszerzése tekintetében, mivel a külső kommunikáció olyan inputot biztosíthat, amely különösen nagy hatást gyakorolhat arra, hogy a szervezet milyen mértékben éri el céljait.

Vertikális és horizontális kommunikáció

Szervezetünknel a kialakított kommunikációs és információs rendszernek biztosítani kell a vertikális és horizontális információáramlást.

A dolgozóknak üzenetet kell kapni a *költségvetési szerv vezetőjétől, szervezeti egység vezetőjétől*) a kontrollok működéséről, az abból eredő kötelezettségekről. Az alkalmazottnak ismerniük kell saját szerepüket a belső kontrollrendszerben, valamint azt, hogy saját tevékenységük hogyan kapcsolódik mások munkájához. Ezek figyelembevételével a szervezetünkön belül a vertikális információáramlás feltételeit, a szervezet általános érvényű szabályaitól kezdve, a részterületek szabályozásán át, az egyedi, konkrét feladatellátás szabályozásáig, az eseti utasításig, egymásra épített, hierarchikus előírásokkal kell biztosítani.

A horizontális információáramlás fontos feltétele szervezetünk működésének. Amíg a vertikális információáramlás az alá- fölérendeltség viszonyain alapul, tehát a felettes utasíthatja beosztottját, a beosztott pedig, köteles tájékoztatni felettesét, addig a horizontális információk áramlása általában azonos szinten álló vezetők, szervezeti egységek, dolgozók között zajlik, és a kölcsönösséget, az egymásra utaltságot, a koordinált együttműködést feltételezi.

Az információk áramlását a megfelelő kommunikációs eszközökkel megbízhatóvá kell tenni, mind vertikálisan, mind horizontálisan, ezért szervezetünknel *költségvetési szerv vezetőjének, szervezeti egység vezetőjének* gondoskodnia kell azoknak a kommunikációs eszközöknek a rendelkezésre bocsátásáról, amelyek biztosítják a szükséges információáramlást. A kommunikációs eszközök közé tartoznak: a szabályzatok, folyamatleírások, utasítások, bemutatók, az ismertető előadások, konzultációk, a képzés és oktatás, a hírlevelek, a használati útmutatók, technológiai leírások stb., amelyek a hatékonyabb munkavégzést segítik.

VI. NYOMON KÖVETÉSI (MONITORING) RENDSZER

Szervezetünknel a *költségvetési szerv vezetője* köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.

Szervezetünknel az állapotok feltérképezése és felmérése mellett a folyamatba épített monitoring és az egyedi értékelések monitoring kombinációja kerül alkalmazásra.

Folyamatba épített monitoring

A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol:

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezte és az észlelés között eltelt rövid idő,
- a monitoringot végző személy maga is részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az információt.

Szervezetünknel a folyamatba épített monitoring a következő formákban valósul meg (PÉLDA):

- napi könyvelési tételek egyeztetése,
- beérkező és kimenő számlák egyeztetése,
- előirányzatok teljesítésének felülvizsgálata,
- likviditási helyzet (mutatók alapján) értékelése,
- stb.

Egyedi értékelések

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring, azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő. Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg,
- általában – de nem feltétlenül – periodikusan ismétlődik (havi/negyedéves/éves), vagy ütemezett,
- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől, az értékelés eredményének végső címzettje a költségvetési szerv vezetője.

Szervezetünknel az egyedi értékelés a következő formákban valósul meg (PÉLDA):

- belső ellenőrzés (éves munkaterv alapján),
- Állami Számvevőszék,
- szervezeti egységeknél történő vezetői ellenőrzés,
- stb.

Monitoring értékelések

A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítása, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata. Az értékelés viszont különböző szervezeti szinteken valósulhat meg aszerint, hogy milyen típusú kockázat merül fel, milyen kontrollról van szó, mennyire automatizált a folyamat.

Ennek megfelelően szervezetünkben az alábbi szinteken (formában) történhet az értékelés:

- a) Önértékelés: a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.
- b) Munkatárs, értékelése: valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül.
- c) Független értékelés: objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezetiileg is független a folyamatért felelős szervezeti egységtől. (belső ellenőrzés, könyvvizsgálat, Állami Számvevőszék, stb.)

A belső ellenőrzés szerepe szervezetünk belső kontrollrendszerében a következő:

- a belső kontrollrendszeren belül a „monitoring” rendszerelem része,
- egyedi értékelést végez kockázati alapon elkészített terv szerint,
- általában közvetett információkat használ fel, a folyamatba épített monitoring által megállapítottakat is feldolgozva,
- független mind funkcionálisan, mind szervezetiileg.

A monitoring folyamat a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon zárul. A következtetések levonása és a javaslattevés után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Belső kontrollrendszer szabályzat 2025 január 1 napján lép hatályba.

A *költségvetési szerv vezetője* kell gondoskodni, hogy a Belső kontrollrendszer szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzat **8. számú mellékletében** szereplő megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják a hatálybalépés napjával egyidejűleg.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell a Belső kontrollrendszer szabályzatban nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért *költségvetési szerv vezetője* a felelős.

Kelt,...Füle.....2025.....év ...04 ..hó....06.nap

.....
költségvetési szerv vezetője (jegyző, stb)

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 katalógizálás 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 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	1.	az értékelte stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szóveges meghatározása	a teljesítés mérése	100%																					0%		
		elvárt eredmény meghatározása																									
			értékelő vezető mérése	kimagasló eredmény				jó eredmény				megfelelő eredmény				átlag alatti eredmény				elfogadhatatlan eredmény							
		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 szóveges meghatározása és mérése a fentiek szerint																									
B rész	1.	az értékelte stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szóveges meghatározása	a teljesítés értékelése	100%																					0%		
			értékelő vezető értékelése	kivételes teljesítmény				jó teljesítmény				megfelelő teljesítmény				átlag alatti teljesítmény				elfogadhatatlan teljesítmény							
	n.	további stratégiai egyéni teljesítménykövetelményének szóveges meghatározása																									
		a részértékelések összesített eredménye																									

[illegible]

.....	
értékelt személy	értékelő vezető

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	1.	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																														
		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	1.	az értékelt egyéni fejlesztési céljának szöveges meghatározása	a teljesítés értékelése	100%																													0%
			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	66-63	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

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	1.	az értékeléskor 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																										
		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	1.	az értékeléskor kapott többletfeladatainak szöveges meghatározása	a teljesítés értékelése	100%																									0%
			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 részmerések 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	66-63	62-59	58-55	54-51	50-47	48-45	46-43	44-41	42-39	40-37	32-29	24-21	16-13	8-0	

Kelt,.....év.....hó.....nap

.....
értékelő személy.....
értékelő vezető

3. számú melléklet

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

s.sz.	Kompetencia	Az értékelő funkciója	Teljesítményfokokozatok																									
	Közigazgatási szerv vezetője által meghatározott vezetői/nem vezetői kompetenciák		100%																			0%						
1.	kompetencia 1	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

A teljesítményértékelés kompetencia térképe

Sor-szám	Kompetenciák	a vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	a munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1.	döntésképeség		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.	rendszer gondolkodás	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, kezdeményezőkézség	X	X
26.	vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	X	

Minősítési lap

	s.sz.	Értékelési modul	Az értékelés ideje	Az értékelő funkciója	Teljesítményfokokatok																			
					100%																			0%
					kivételes teljesítmény				jó teljesítmény				megfelelő teljesítmény				átlag alatti teljesítmény				elfogadhatatlan teljesítmény			
A teljesítményértékelés kötelező elemei	1.	munkaköri egyéni teljesítmény-követelmények mérésének, illetve értékelésének eredménye	...	értékelő vezető értékelése																				
			félév																					
			...																					
			évzáró	értékelő vezető értékelése																				
A teljesítményértékelés kötelező elemei	2.	kompetencia alapú munka-magatartás értékelésének eredménye	...	értékelő vezető értékelése																				
			félév																					
			...																					
			évzáró	értékelő vezető értékelése																				
A teljesítményértékelés kötelező elemei méréseinek, illetve értékelésének az összegzett eredménye	a	teljesítményértékelés kötelező elemei méréseinek, illetve értékelésének az összegzett eredménye	évzáró	értékelő vezető értékelése																				
A teljesítményértékelés ajánlott elemei 30 %	1.	stratégiai egyéni teljesítmény-követelmények értékelésének, illetve méréseinek eredménye	...	értékelő vezető értékelése																				
			félév																					
			...																					
			évzáró	értékelő vezető értékelése																				
	2.	egyéni fejlesztési célok méréseinek, illetve értékelésének eredménye	...	értékelő vezető értékelése																				
			félév																					
			...																					
			évzáró	értékelő vezető																				

[illegible]

.....
értékelt személy

.....
értékelő vezető

6. számú melléklet

A (kötségvetési szerv megnevezése) jóváhagyott és hatályos belső szabályzatai a következők³:

Belső ellenőrzési kézikönyv
Házirend szabályzata
Iratkezelési szabályzat
Kollektív szerződés
Közszolgálati szabályzat
Munkaidő nyilvántartási szabályzat
Munkavállalói juttatások szabályzata
Munkavédelmi szabályzat
Nyelvpótlék szabályzata
Portaszolgálat szabályzata
Riasztási terv szabályzata
Adatvédelmi és számítástechnikai védelmi szabályzat
Számviteli politika és kapcsolódó szabályzatok
 Pénzkezelési szabályzat
 Leltározási és leltárkészítési szabályzat
 Eszközök, források értékelési szabályzata
 Önköltségszámítási szabályzata
Felesleges vagyontárgyak hasznosításának és selejtezésének szabályzata
Bizonylati szabályzat és bizonylati album
Számlarend
Szervezeti és működési szabályzat (ügyrendek)
Szoftver szabályzat
Biztonsági szabályzat
Tűzvédelmi szabályzat
Informatikai rendszer biztonsági szabályzat
Gazdasági szervezet ügyrendje
Munkaidő nyilvántartás, -elszámolás és túlóra
Közbeszerzési szabályzat
Gazdálkodási szabályzat,
Beszerzési szabályzat,
A gépjárművek igénybevétele, használatának és költségelszámolásának szabályzata,
Bel- és külföldi kiküldetések és devizaellátások szabályzata,
A közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének és a kötelezően közzeleendő adatok nyilvánosságra hozatalának szabályzata,
Reprezentációs szabályzat,
A vezetékes- és mobiltelefonok használatának szabályzata,
Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje,⁴
Integrált kockázatkezelési szabályzat,
Ellenőrzési nyomvonal.

³ Egyedileg kell számbavenni és felsorolni a szabályzatokat!! A felsorolás nem teljes körű felsorolás, az egyes intézményeknél különböző elnevezéseket használhatnak, ezért a felsorolás átfedéseket is tartalmazhat.

⁴ Bkr. 6. § (4a) bekezdés. Beiktatta: 187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet 3. § (3). Hatályos: 2016. X. 1-től.

VEZETŐI NYILATKOZAT⁵

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

1. a belső kontrollrendszer kialakításáról, valamint szabályszerű, eredményes, gazdaságos és hatékony működéséről,
2. olyan szervezeti kultúra kialakításáról, amely biztosítja az elkötelezettséget a szervezeti célok és értékek iránt, valamint alkalmas az integritás érvényesítésének biztosítására,
3. a költségvetési szerv vagyongazdálkodásába, használatába adott vagyon rendeltetésszerű használatáról, az alapító okiratban megjelölt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáról,
4. a rendelkezésre álló előirányzatok céljának megfelelő felhasználásáról,
5. a költségvetési szerv tevékenységében a hatékonyság, eredményesség és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséről,
6. a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítéséről, azok teljességéről és hitelességéről,
7. a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáról,
8. az intézményi számviteli rendről,
9. olyan rendszer bevezetéséről, amely megfelelő bizonyosságot nyújt az eljárások jogszerűségére és szabályszerűségére vonatkozóan, biztosítja az elszámoltathatóságot, továbbá megfelel a hazai és közösségi szabályoknak,
10. olyan szabályzatok kiadásáról, valamint a szervezeten belül olyan folyamatok kialakításáról, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források eredményes felhasználását,
11. – a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 8. § (2) bekezdés b) pontjában előírtak szerint – a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítéséről a döntések eredményességi szempontú megalapozottsága vonatkozásában,
12. 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 általam vezetett költségvetési szervnél történő érvényesülését az alábbiak szerint értékelem:

- a) Kontrollkörnyezet:
- b) Integrált kockázatkezelési rendszer:
- c) Kontrolltevékenységek:
- d) Információs és kommunikációs rendszer:
- e) Nyomonkövetési rendszer (monitoring):

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

⁵ Megállapította: 462/2024. (XII. 30.) Korm. rendelet 15. §, 4. melléklet. Hatályos: 2024. XII. 31-től.

B1) Nyilatkozom, hogy 20... évben részt vettem a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (1) bekezdésében előírt továbbképzésen.

vagy

B2) Nyilatkozom, hogy 20... évben az általam írásban kijelölt személy (név, beosztás, munkakör) vett részt a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (2) bekezdésében előírt továbbképzésen.

vagy

B3) Nyilatkozom, hogy 20... évben nem voltam képzésre kötelezett a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (1) bekezdésében előírtak alapján.

C1) Nyilatkozom, hogy 20... évben az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője (név, beosztás, munkakör) részt vett a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (2) bekezdésében előírt továbbképzésen.

vagy

C2) Nyilatkozom, hogy 20... évben az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője (név, beosztás, munkakör) nem volt képzésre kötelezett a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (2) bekezdésében előírtak alapján.

vagy

C3) Nyilatkozom, hogy az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági szervezettel nem rendelkezik.

D1) Nyilatkozom, hogy – képzésre kötelezettként – a 20... évben az általam vezetett költségvetési szerv gazdasági vezetője (név, beosztás, munkakör) nem vett részt a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (2) bekezdésében előírt továbbképzésen.

D2) Nyilatkozom, hogy – képzésre kötelezettként – a 20... évben a költségvetési szerv vezetőjeként (név, beosztás, munkakör) nem vettem részt a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 12. § (1) bekezdésében előírt továbbképzésen.

Kelt:

P. H.

.....

aláírás

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

Kelt:

P. H.

.....

aláírás

Megismerési nyilatkozat

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

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás