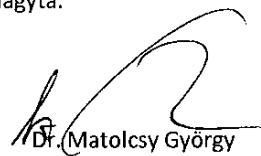




NEMZETGAZDASÁGI  
MINISZTERIUM

Jóváhagyta:



Dr. Matolcsy György  
miniszter

# Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok

## Útmutató

2012. december

## BEVEZETŐ

### *Előzmények*

2009-ben az államháztartási belső kontrollrendszerek működéséről szóló akkori visszajelzések alapján időszerűvé vált a 2003-ban, az Európai Unió által elvárt módon átalakított államháztartási belső pénzügyi ellenőrzési (ÁBPE) rendszer felülvizsgálata, szükség szerinti módosítása. 2003-ban az Európai Bizottsággal folytatott uniós csatlakozási tárgyalások során megtörtént a rendszer három elemének [1. financial management control (FM/C) = folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE); 2. internal audit = belső ellenőrzés; 3. central harmonization unit = központi harmonizációs egység] szabályozása. Időközben azonban a nemzetközi szakmai fejlődés (lásd COSO – Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission – modell) eredményeképpen számos változás vált aktuálissá a koncepcióban. A „pénzügyi” dimenzióra történő korlátozás például kezd feloldódni: a rendeleteiben az Unió már „management and control systems”-ről rendelkezik (pl. a Tanács 1083/2006/EK rendelete ( 2006. július 11. ) az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1260/1999/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről 58. cikke: „Az irányítási és az ellenőrzési rendszerek általános alapelvei”), a belső ellenőrzés esetében kirajzolódik, hogy nem csak a pénzügyi, gazdálkodási területet kell vizsgálni (hanem valamennyi szakmai és funkcionális terület kontrolljait is.). Ezért indokoltá vált a korábbi fogalmak (ÁBPE, FEUVE) költségvetési szervek belső kontrollrendszerébe – mely már korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket tartalmaz – integrálása. A rendszer koncepciója nemzetközi szervezetek (COSO, IIA – The Institute of Internal Auditors, INTOSAI – Legfőbb ellenőrzési intézmények – számvevőszékek – nemzetközi szakmai szervezete, ISACA – Information Systems Audit and Control Association – informatikai auditorok nemzetközi egyesülete, COBIT – The Control Objectives for Information and related Technology) ajánlásain alapul.

A 2012. január 1-jével hatályba lépett, az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.), illetve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) (amely az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet vonatkozó rendelkezéseinek és a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 193/2003. (XI. 26.) Korm. rendelet helyébe lépett) jelentősen átalakította az államháztartási belső kontrollrendszerekre vonatkozó jogi szabályozást.

Az államháztartási belső kontrollrendszer – mely a költségvetési szervek belső kontrollrendszerébe (beleértve a belső ellenőrzést ) keretében valósul meg – elemei és a költségvetési szervekre vonatkozó kötelezettségek lényegét és tartalmát tekintve nem változtak.

Jelen útmutató a 2012. január 1-jén hatályba lépett Áht. 62. §-ában és a Bkr. 5. § (1) bekezdésében, valamint 51. § (1) b) pontjában előírtaknak történő megfelelést szolgálja. Az útmutató a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének kialakításához és működtetéséhez kíván segítséget nyújtani. Az útmutató szerinti belső kontroll standardok ajánlást adnak a

vonatkozó jogszabályok (Áht., Ávr., Bkr.) előírásai végrehajtásának fő irányára és módszerére, így az útmutató ajánlásai normatív kötelezettséget nem keletkeztetnek, egyes standardok azonban visszautalhatnak jogszabályi kötelezettségekre is.

A jelen standardokat az államháztartásért felelős miniszter megalkotja, közzéteszi és rendszeresen felülvizsgálja az államháztartási belső kontrollrendszer fejlesztésével, szabályozásával, koordinációjával és harmonizációjával kapcsolatos feladatellátására irányuló felelőssége körében. A Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási Belső Kontrollok Főosztálya a Nemzetgazdasági Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 4/2010. (X. 5.) NGM utasítás 1. mellékletének 2. függeléke szerint egyéb feladatai körében minőségértékelés keretében figyelemmel kíséri és vizsgálja a jogszabályok, módszertani útmutatók, a nemzetközi, valamint az államháztartásért felelős miniszter által közzétett belső kontrollokra vonatkozó standardok alkalmazását és végrehajtását, ilyen formában is elősegítve a költségvetési szerveknél a belső kontrollok terén alkalmazott módszerek egységessé válásának folyamatát. A Standardok a hazai jogszabályokkal összhangban kerültek kidolgozásra.

A standardok céljai:

- a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének kialakítása során egységesen követendő alapelvek meghatározása;
- az államháztartási belső kontrollokkal kapcsolatos kötelezettségek, elvárások, javaslatok rendszerbe foglalása;
- a jogszabályi előírások gyakorlati megvalósításához, a tevékenységek értékeléséhez viszonyítási alap nyújtása;
- az államháztartás belső kontrollrendszerben már meglévő kötelezettségek megerősítése, illetve ezen kötelezettségekre történő figyelemfelhívás;
- a költségvetési szerv folyamatai és működése színvonalának javításának elősegítése;
- a hazai és nemzetközi bevált gyakorlatok államháztartási környezetben való alkalmazásának elősegítése.

Az Áht. 69. § (2) bekezdése szerint a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője a felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével. A Bkr. 5. § (2) bekezdése szerint a belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

A rendszer egyes elemein belül a kontrollok mennyiségének, minőségének és szigorúságának meghatározása a költségvetési szerv vezetőjének joga és kötelezettsége. A Bkr. 3. §-a csak a belső kontrollrendszer egyes elemeinek kötelező alkalmazását írja elő, a jelen standardok, illetve az államháztartásért felelős miniszter által közzétett Belső Kontroll Kézikönyv javaslatokat tesz további elemekre. A kontrollok lényege, hogy nem egyszeri ellenőrzési tevékenységet jelentenek, hanem folyamatokat, folyamatokba épített kontrollpontok alkalmazását. A jogszabály módosítások további eredménye, hogy az államháztartásban már korábban is meglévő kontrollpontokat (újakkal kiegészítve) strukturálja, rendszerbe helyezi, és átláthatóvá teszi.

A standardok kidolgozása a COSO és INTOSAI által használt megközelítés alapján történt. Alkalmazásukkal körvonalazódhat a költségvetési szervek vezetői, munkatársai számára, hogy szervezetük belső kontrollrendszerének kialakításához milyen alapelveket vegyenek figyelembe. A belső kontroll standardok csak fő irányvonalakat határoznak meg, a gyakorlati megvalósítás során azok a költségvetési szerv sajátosságaihoz igazíthatóak.

Kiemelendő, hogy a standardok szövegében említett különféle szabályzatok kialakítása nem minden esetben jelenti azt, hogy újat kell létrehozni. Ezek közül több már most is jelen van a legtöbb költségvetési szervnél önálló formában vagy valamely alapidokumentumba (pl.: alapító okirat, SZMSZ stb.) foglalva, és a költségvetési szerv vezetőjének döntése, hogy a még hiányzókat hova illeszti be, illetve milyen formában alakítja ki. A könnyebb gyakorlati alkalmazhatóság érdekében azonban a jelen dokumentumban foglalt belső kontroll standardok részletes, magyarázó kifejtésére, továbbá szabályzat- és eljárásrend-minták bemutatására az államháztartásért felelős miniszter által kiadott és a kormány honlapján közzétett Belső Kontroll Kézikönyv szolgál.

## 1. KONTROLLKÖRNYEZET

### 1.1. Célok és szervezeti felépítés

**1.1.1. A költségvetési szerv hatékony feladatellátása érdekében stratégiai és operatív célrendszerét írásban kell rögzíteni.**

***Magyarázat:** Az államháztartás rendszerébe tartozó minden szervezetet valamilyen társadalmi igény kielégítése céljából hoznak létre, vagy közvetlenül jogszabályi előírás által, vagy áttételesen, a jogszabályok által nyújtott lehetőség alapján. Mindkét esetben fontos, hogy a létrehozott költségvetési szerv alapvető, a társadalmi igényekkel összhangban álló stratégiai céljait írásban (pl. stratégiai tervben) fektessék le. A hosszú távú stratégiai célok teljesíthetősége egy olyan operatív célrendszer kialakítását és írásban való rögzítését követeli meg, amely objektíven mérhető, és – a szükséges feltételeknek a költségvetési szerv vezetése általi megteremtése esetén – alkalmas a munkatársak megfelelő motiválására, a célokkal való azonosulásuk biztosítására, a hatékony feladatellátásra, a feladatok teljesülésének mérésére, a céloktól való eltérés kockázatainak időben való felismerésére és kezelésére.*

**1.1.2. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv célrendszerét annak minden vezetője és munkatársa teljes körűen megismerje.**

***Magyarázat:** A költségvetési szerv stratégiai célkitűzéseinek hatékony megvalósításában a szervezet valamennyi munkatársának aktívan részt kell vennie. Ehhez szükséges, hogy a vezetés a stratégiai cél mellett, az arra épülő szervezeti egységekre és személyekre lebontott operatív, éves vagy esetenként még ennél is rövidebb időszakra meghatározott célokat egyértelműen megfogalmazva, a szervezeti hierarchia minden szintjén ismertesse meg a munkatársakkal, és fogadtassa el velük, hogy azokkal azonosulni tudjanak, és tevékenységüket azoknak alárendelve végezzék.*

**1.1.3. A szervezeti felépítést áttekinthetően, részletesen szükséges bemutatni, illetve annak elérhetővé tételét a költségvetési szerv minden munkatársa számára biztosítani kell.**

***Magyarázat:** A költségvetési szervnél foglalkoztatottak számára kiemelt fontossággal bír a költségvetési szerv szervezeti felépítésének – azon belül különösen a saját maguk által elfoglalt helyük és szerepük, alá- és fölé rendeltségük, tevékenységük más személyekkel, szervezeti egységekkel való kapcsolódásának – ismerete. Ezért minden munkatárs számára biztosítani kell, hogy megismerje a költségvetési szerv szervezeti felépítését.*

### 1.2. Belső szabályzatok

**1.2.1. Komplex szabályzatrendszer kialakítása szükséges a szervezet megfelelő működtetése érdekében, ideértve a költségvetési szerv munkatársainak biztonságát szolgáló szabályzatokat (pl. tűzvédelmi rend, munkavédelmi rend, katasztrófaelhárítási terv, informatikai biztonsági szabályzat).**

***Magyarázat:** A költségvetési szervek tevékenységének fő irányait, kereteit általában jogszabályok*

határozzák meg, amelyek azonban nem írhatnak elő minden egyes szerv számára részletes követelményeket. A szervezet vezetésének kötelezettsége, hogy elkészítsék azokat az egymással és a jogszabályokkal is összhangban álló belső szabályzatokat, amelyek együttesen megteremtik munkatársaik számára a biztonságos munkavégzéshez szükséges feltételeket, körülményeket, egyidejűleg megszabják a helyes, biztonságos gyakorlat kialakításához szükséges követelményeket.

#### **1.2.2. A mérhetőség és a számonkérhetőség érdekében ajánlott a költségvetési szerven belül az alapvető célok teljesítésének előrehaladását jelző indikátorrendszer kialakítása.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetésének folyamatosan információkkal kell rendelkeznie arról, hogy a stratégiai, és az arra épülő operatív célkitűzéseinek megvalósítása hogyan alakul. A célok megvalósításának előrehaladását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és lehetőség szerint előre meghatározott, a különböző, de egymással kapcsolatban álló területek kölcsönös kontrolljára is alkalmas mutatószámok (indikátorok) alkalmazásával naprakészen célszerű mérni a teljesítés alakulását, mivel az hívja fel elsődlegesen a vezetés figyelmét a céloktól való elmaradásra, a megvalósítást akadályozó tényezőkkel kapcsolatos korrekciós intézkedések meghozatalának szükségességére.

#### **1.2.3. Az indikátorrendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség, valamint a megbízhatóság értékelésére szolgáló mutatókat.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetésének tevékenységével szemben az egyik legfontosabb, jogszabályi előírás, hogy a rájuk bízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használják fel. Ki kell alakítani azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet. A célszerűen megválasztott indikátorok teszik lehetővé a vezetés számára, hogy megfelelő intézkedésekkel arányossá tegyék a szervezet céljai eléréséhez a három kategória érvényesülését.

A megbízhatóság az információ bizalmassága, sértetlensége és rendelkezésre állásának biztosítása a szervezetben.

#### **1.2.4. Elengedhetetlen minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely különféle kötelezettségeket, illetve jogokat állapít meg az egyes munkatársak számára.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv céljainak megfelelő munkavégzés alapvető feltétele, hogy a szervezeten belül folytatott minden tevékenység és feladat tartalma egyértelműen, közérthetően legyen meghatározva. A vezetésnek ezért gondoskodnia kell arról, hogy a feladat ellátásra vonatkozó belső szabályzatok kellő részletességgel, közérthetően, , elsajátításra alkalmas módon írják elő a munkatársak számára az adott tevékenységi körben ellátandó feladataikat a velük szemben támasztott követelményeket, kötelezettségeket, és jogait. A gördülékeny munkavégzés biztosításához és az esetleges felelősségre vonás érvényesítéséhez szükséges a munkaköri leírások naprakésszé tétele.

#### **1.2.5. Ajánlott minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályainak meghatározása, amely a költségvetési szerv tevékenységére hatással van.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv működését alá kell rendelni a szervezet vezetése által, a külső hatások figyelembevételével kitűzött céloknak, mert csak ezáltal biztosítható azok teljesítése. A szervezet működésére ható különböző külső tényezőhöz alkalmazkodva, a szervezet egymással kapcsolatban álló, de szervezetenként elkülönülő tevékenységeit, folyamatait, feladatait úgy kell szabályozni, hogy a szabályok a pozitív hatásokat integrálják, ugyanakkor a negatív tényezők hatásait mérsékeljék.

**1.2.6. Az informatikai szolgáltatások egyre szélesebb körű használata – a költségvetési szervek esetében is – változó és mindig megújuló kockázatot jelent. A kockázati tényezők hatékony kezelése érdekében egységes értelmezéseket, iránymutatásokat ajánlott biztosítani az informatikai eszközök felhasználói számára, rögzítve azokat a szabályokat, melyeket a munkakörükhöz rendelt adatok kezelése során követniük kell.**

**Magyarázat:** Az informatikai szolgáltatások (szoftverek és hardverek) használata mind látható, mind rejtett kockázatot is hordoz magában. Szükséges a nem megfelelő tudással rendelkező, vagy újonnan belépő, vagy új feladatkört ellátó munkatársak oktatása, a használatát ismertető szabályzatok (például: informatikai rendszerbiztonsági dokumentumok) megfelelő kidolgozása, illetve az információvédelmet, információbiztonságot, adat- és titokvédelmet érintő jogszabályok megismertetése, amelyek megsértése, illetve be nem tartása esetén magatartásuk, mulasztásuk, vagy esetleges hiányos munkavégzés feltárása büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására ad okot. Szükséges továbbá a felső vezetők és a belső ellenőrzés felkészítése az informatikai szolgáltatások irányításának és ellenőrzésének bevált gyakorlataira.

**1.2.7. A szabályzatok között kiemelt fontosságú a jogszabályi szinten előírt, a költségvetési szervek belül felmerült szabálytalanságok feltárásával, kivizsgálásával és kezelésével kapcsolatos eljárásokat tartalmazó szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje, melynek elkészítéséért a költségvetési szerv vezetője a felelős.**

**Magyarázat:** Minden költségvetési szerv tevékenységében előfordulhat, hogy egyes munkatársak gondatlanságból vagy a szabályok szándékos megsértésével, az előírásoktól eltérő szabálytalan gyakorlatot folytatnak. A költségvetési szerv vezetésének gondoskodnia kell a szabálytalanságok bekövetkezésének megakadályozásáról, előfordulásuk mérsékléséről, mivel a szabálytalanságok a szervezet számára kárt okozhatnak, és veszélyeztetik a meghatározott célok elérését. A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét – és gyakorlati alkalmazását biztosítani – amely garanciát jelent a szabálytalanságok időbeni feltárására, és a szükséges intézkedések megtételére. A szabálytalanságok kezelésére vonatkozó szabályzat hozzájárul a kontrollkörnyezet teljességéhez, biztosítja a kockázatkezelés eredményességét és az információk hatékony és megfelelő áramlását.

**1.2.8. A szervezet megfelelő működése érdekében szükséges, hogy valamennyi olyan szabályzatot megismerjenek a költségvetési szerv munkatársai, amely érinti őket, illetve munkavégzésüket.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv munkatársai munkájukat a jogszabályokban foglalt követelmények, és a szervezet céljainak teljesítését biztosítani hivatott, a vezetés által kiadott belső szabályzatok, folyamatleírások alapján kell, hogy végezzék. A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy az általános

követelményeket, magatartás-szabályokat tartalmazó szabályzatokat minden munkatárs a közvetlen feladataik ellátására vonatkozó speciális szabályzatokat az érintett munkatársak megismerjék, mivel ez utóbbiak ismerete ad biztosítékot a megfelelő, szakszerű munkavégzésre és a számonkérésre.

**1.2.9. A költségvetési szerv vezetője által, vagy a szervezet belső szabályozó eszközeinek kiadásáról szóló eljárásrend szerint arra felhatalmazást kapott vezető által jóváhagyott szabályzatokat, eljárásrendeket rendszeresen felül kell vizsgálni.**

***Magyarázat:** A jogszabályi környezet változásait a költségvetési szerv szabályzataiban át kell vezetni. Ezért szükséges az időközönkénti felülvizsgálat, illetve az adott vonatkozó jogszabályi változások mielőbbi átvezetése.*

### **1.3. Feladat- és felelősségi körök**

**1.3.1. A szervezeti célok teljesítése érdekében elvégzendő alapvető feladatokat írásban kell rögzíteni.**

***Magyarázat:** Az alaptevékenység teljesítésének feltétele, hogy egy arra épülő célrendszert alakítson ki a vezetés, és gondoskodjon arról, hogy a szervezeti célok teljesítéséhez szükséges alapvető feladatokat, tevékenységi köröket alapító okiratban, és szükség szerint egyéb alapidokumentumban (pl.: stratégiai tervben) egyértelműen megfogalmazva rögzítsék.*

**1.3.2. A költségvetési szerv fő feladataiból kiindulva meg kell határozni az egyes szervezeti egységek feladatait/ részfeladatait, amelyet írásban is rögzíteni kell (pl. SzMSz-ben, ügyrendekben, egyéb belső szabályzat(ok)ban).**

***Magyarázat:** A költségvetési szerv alapidokumentumban rögzített fő feladatainak végrehajtásában a szervezeti egységek általában egymáshoz szorosan kapcsolódva, egymás tevékenységét kiegészítve, kivételes esetekben pedig, teljesen önállóan vesznek részt. A vezetésnek meg kell határoznia az egyes szervezeti egységek sajátos feladatait, a szervezeti célok megvalósításában játszott szerepüket, együttműködési kötelezettségeiket más szervezeti egységekkel, és ezeket a költségvetési szerv teljes tevékenységét lefedő szabályzatban (Szervezeti és Működési Szabályzat), illetve részletesebben az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ügyrendekben, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatban kell rögzíteni.*

**1.3.3. A költségvetési szerv minden munkatársának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amelyeket az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével kell kialakítani.**

***Magyarázat:** A szervezeti egységek meghatározott feladatait a költségvetési szerv működésében betöltött szerepéből, funkciójából kiindulva, az adott szervezeti egységben a munkaköri leírása alapján érintett munkatársnak kell végrehajtania. A szervezeti egység feladatellátásának szabályait, eljárásrendjét a belső szabályzatoknak és folyamatleírásoknak konkrétan meg kell határozniuk. Az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkatárs jogait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen tartalmazó a kinevezési okmány mellékletét képező munkaköri leírás, egyfelől a vezetés által megkívánt színvonalú munkavégzés, másfelől a munkatársak megfelelő munkakörülményeinek biztosítása miatt is szükséges.*



**1.3.4. Biztosítani kell, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa a munkaköri leírásában foglaltakat teljes mértékben megismerje, továbbá ajánlott, hogy az egyes feladatok pontos tartalmáról részletes tájékoztatást kapjon a megfelelő személytől.**

*Magyarázat:* A költségvetési szervnél kinevezett, illetve alkalmazásban álló minden munkatárnak ismernie kell az általa betöltött munkakörrel kapcsolatos, személyre szabott követelményeket, feladatokat, jogokat és felelősséget tartalmazó munkaköri leírását. A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy a munkaköri leírásban foglaltakat a munkatárs megismerje, továbbá, hogy a konkrét feladatellátással kapcsolatos teendőkről közvetlen vezetőjétől a megfelelő tájékoztatást és segítséget megkapja, egyúttal a vezetői ellenőrzések során meg kell győződni az adott ismeretek tényleges elsajátításáról, gyakorlati hasznosságáról.

**1.3.5. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv minden munkatársa és vezetője tisztában legyen azzal, hogy kinek tartozik, illetve, hogy ki tartozik neki beszámolóval munkájáról.**

*Magyarázat:* A költségvetési szervben belül az alá- és fölérendeltségi viszonyok általában egyértelműen szabályozva vannak. Viszonylag ritka, de előfordul a lineáristól eltérő szervezeti felépítés (pl.: projekt esetében). A szervezeti felépítéstől függetlenül, az irányítás esetleges zavarainak elhárítása céljából mindenütt egyértelműen meg kell határozni, és írásban lefektetve tudatosítani kell, hogy az adott munkakörben dolgozó részére ki és milyen módon, mire adhat utasítást, illetve a munkatárnak mikor, milyen formában és kinek kell beszámolnia munkájáról.

**1.3.6. Ajánlott, hogy az egyes felelősségi szintek rendszerét és kapcsolatát, illetve a hivatalos dokumentumok aláírásának és jóváhagyásának előírt útvonalt az ellenőrzési nyomvonal (szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírás) segítségével megismerhetővé tegyék a költségvetési szerv minden munkatársa számára.**

*Magyarázat:* A munkaköri leírásoknak tartalmazniuk kell minden beosztott és vezető esetében, hogy munkavégzése során miért tartozik felelősséggel. A gyorsabb, pontosabb ügyintézés segíti, ha minden folyamat ellenőrzési nyomvonala tartalmazza az ügyintézéshez kapcsolódó dokumentumok kezelésének útvonalt oly módon, hogy azt minden munkatárs megismerhesse, és megértve azt képes legyen alkalmazni.

#### **1.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása**

**1.4.1. A költségvetési szerv fő folyamataira vonatkozóan a jogszabályokban előírt ellenőrzési nyomvonalakat írásos formában is rögzíteni kell.**

*Magyarázat:* Az ellenőrzési nyomvonalakat a jogszabályi előírás szerint többféle változatban is el lehet készíteni: szöveges, táblázatokkal, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírással. Ügyelni kell arra, hogy kidolgozottsága alkalmas legyen a felelősségi és információs szintek és kapcsolatok, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatok kellő mélységű bemutatására, lehetővé téve az ellenőrzési nyomvonalak alapvető céljának teljesülését, a tevékenységek nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

#### **1.4.2. Gondoskodni kell az ellenőrzési nyomvonalak naprakészen tartásáról, illetve a vonatkozó szakmai jogszabályokkal való összhangjáról.**

**Magyarázat:** A költségvetési szervek működésére ható külső és belső tényezőkhez a vezetésnek folyamatosan alkalmazkodnia kell. A vezetés dönti el a hangsúlyeltolódásokat, hogy a külső, vagy a belső tényezőkhez kíván-e adott időszakban jobban, vagy kevésbé alkalmazkodni. Ennek megfelelően a vezetésnek, a feladatváltozásra is figyelemmel, naprakészen kell módosítania belső szabályzatait, folyamatleírásait. A belső szabályzatok, folyamatleírások változásával összhangban szükséges az ellenőrzési nyomvonalak minél rövidebb időtartamon belüli módosítása, korszerűsítése.

### **1.5. Humánerőforrás**

#### **1.5.1. A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet által kitűzött célok eléréséhez szükséges humánerőforrás-kapacitás rendelkezésre álljon.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv alapvető céljai, küldetése, főbb feladatai határozzák meg, hogy milyen mennyiségű és szakmai összetételű humánerőforrásra van szüksége. A szakember ellátottság döntő mértékben a munkaerőpiac helyzetétől, és a költségvetési szerv anyagi lehetőségétől („fizetőképes keresletétől”) függ, de befolyásoló tényezők – többek között – a közigazgatás szolgáltatási színvonalának növelését célzó, a munkatársak iskolai és szakmai végzettségére, szakmai gyakorlatára vonatkozó jogszabályi (a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló kormányrendelet) előírások is. Mindezeket figyelembe véve, a lehetőségeket felmérve azokat a megoldásokat kell felvázolni a döntéshozók számára, amelyekkel biztosítani lehet a szükséges szakember ellátottságot. Kiemelt figyelmet indokolt fordítani a kulcsemberek azonosítására, és helyettesítési képesség megteremtésére a kulcsember kockázat csökkentésére.

#### **1.5.2. A jogszabályokkal összhangban minden egyes munkakör esetében meg kell határozni a betöltésükhöz szükséges elvárt tudást és képességeket.**

**Magyarázat:** A munkatársak foglalkoztatására vonatkozó jogszabályi (pl. a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló kormányrendelet) előírásokat figyelembe véve kell a költségvetési szerveknél kialakított minden egyes munkakörre meghatározni az iskolai végzettséggel, a szakmai képzettséggel, szakmai gyakorlattal kapcsolatos azon követelményeket, amelyek a munkakör betöltésének, az új munkatárs felvételének előfeltételét képezik. A követelményeket írásba kell foglalni, és a munkaerő toborzás során a pályázati feltételek között ismertetni kell, biztosítva, hogy megfelelő színvonalú munkavégzésre alkalmas munkatársak jelentkezzenek és kerülhessenek felvételre.

#### **1.5.3. A munkaerő-kiválasztás során maximálisan figyelembe kell venni a meghirdetett pozícióval szemben támasztott képzettségi és egyéb megfelelőségi követelményeket.**

**Magyarázat:** A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél relevánsak. Indokolt külön kitérni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakör betöltésénél előnyt jelentenek emellett ajánlott ismertetni azokat a kedvező feltételeket, amelyek vonzóvá tehetik a potenciális jelentkezők számára a meghirdetett pozíciót. Mindezen információk birtokában lehet a legnagyobb biztonsággal kiválasztani a legmegfelelőbb pályázót.

**1.5.4. Ajánlott, hogy az egyes pozíciókat csak a megfelelő kompetenciájú személyek töltsék be, ezért a felvételi interjúkon mind a szakmailag illetékes vezető, mind a humánerőforrás gazdálkodásért felelős szervezeti egység munkatársának jelenléte indokolt.**

***Magyarázat:** A megfelelően kiválasztott munkaerő végzettsége és képzettsége alapján alkalmas kell, hogy legyen az adott pozíció betöltésére. A felvételi interjúkon a jelentkezőket szakmai és emberi szempontból is értékelni kell, hogy a jelentkezők személyes tulajdonságainak, valamint szakértelmének, tapasztalatának az összehasonlítása alapján lehessen kiválasztani a legmegfelelőbb munkaerőt. Amelyik költségvetési szervnél ez megoldható, a felvételi interjúkon ajánlott az illetékes szakmai vezető mellett a humánpolitikai vezető vagy az általa kijelölt munkatársának jelenléte is.*

**1.5.5. Ajánlott gondoskodni az újonnan betöltött pozíciók ellátásához szükséges képzések megvalósításáról, illetve az új belépők megfelelő információkkal, jogosultságokkal és technikai eszközökkel való ellátásáról a munkavégzés minél gördülékenyebb megkezdése érdekében.**

***Magyarázat:** A költségvetési szerv fő céljai és feladatai által meghatározott konkrét munkakör olyan helyi sajátosságokat is tartalmazhat, amelyek megfelelő színvonalú ellátása csak kiegészítő képzéssel oldható meg. A zökkenőmentes folyamatos munkavégzés biztosítása céljából célszerű az új belépők részére, a munkakör ellátásával kapcsolatos minden szükséges információt időben átadni, és a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket, azok kezelési útmutatóit, valamint az informatikai rendszerekhez, beléptető rendszerekhez való jogosultságokat rendelkezésre bocsátani.*

**1.5.6. Ajánlott meghatározni az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelményeket a már meglévő képesítések és a rendelkezésre álló erőforrások mérlegelésének függvényében.**

***Magyarázat:** A munkavégzés hatékonyságának növelése igényli a munkakör ellátási színvonalának folyamatos fejlesztését, a legjobb gyakorlatok átvételét és alkalmazását. Ennek egyik eszköze a munkatársak folyamatos szakmai továbbképzése, hogy a változó követelményeknek minél jobban meg tudjanak felelni. A költségvetési szerv vezetésének a feladata, hogy a munkatárssal szemben képzettségi szintjének, gyakorlottságának figyelembevételével olyan továbbképzési követelményeket támasszon, amelyek megvalósítását a rendelkezésre álló erőforrások lehetővé teszik, és amelyek ténylegesen, szakmailag segítik a hatékonyabb munkavégzést.*

**1.5.7. Ajánlott gondoskodni az egyéni képzési tervek kialakításáról a képzési követelmények, és a munkatársak igényeinek figyelembevételével.**

***Magyarázat:** A vezetésnek megfelelő információkkal kell rendelkeznie az adott munkakör ellátásához szükséges követelményekről, és a munka színvonalának javítását szolgáló képzési, továbbképzési lehetőségekről. Ezek figyelembe vételével ajánlott meghatározni az adott munkakört betöltő munkatársra vonatkozó, a munkatárssal is egyeztetett egyéni képzési tervet, biztosítva a megvalósításhoz szükséges feltételeket is.*

**1.5.8. Ajánlott gondoskodni az egyéni képzési tervek (igények) alapján összeállított éves képzési terv összeállításáról, az esedékes képzések megszervezéséről, illetve az érintett munkatársak tájékoztatásáról.**

**Magyarázat:** Az egyes munkakörökben foglalkoztatottak egyéni képzési tervei alapján szükséges összeállítani a költségvetési szerv képzési irányonként részletezett, átfogó, a folyamatos munkavégzés feltételeit is figyelembe vevő, az érintett munkahelyi vezetőkkel egyeztetett éves képzési tervét. Ezt követően gondoskodni kell arról, hogy valamennyi érintett beosztott és vezető is megfelelő tájékoztatást kapjon a tervben foglaltak ütemezéséről. Emellett ajánlott, hogy a képzésben résztvevők helyettesítéséről távollétük idejére az érintett vezető megfelelő mértékben gondoskodjon.

**1.5.9. Minden munkatárs munkateljesítményét legalább évente egyszer a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékelnie és minősítését el kell végeznie, és az értékelés, minősítés eredményét meg kell vitatni a kormánytisztviselővel.**

**Magyarázat:** A munkatársak teljesítményének rendszeres szóbeli értékelése mellett szükséges, hogy a teljesítmények értékelésének írásos nyoma is maradjon. Ez nem jelenti azt, hogy minden egyes szóbeli értékelést írásba kell foglalni. Szükséges azonban a munkatársak teljesítményét évente legalább egyszer átfogóan értékelni, és az értékelést írásban rögzítve a munkatárssal megismertetni, hogy annak alapján munkáját a szükséges irányba fejleszthesse. Az értékelésnek olyannak kell lennie, hogy az alkalmas legyen a jogszabály(ok) által előírt minősítés elkészítéséhez is.

**1.5.10. Az értékelésnél ajánlott kitérni arra, hogy a képzések mellett milyen módon lehetne növelni az adott személy teljesítményét.**

**Magyarázat:** Az értékelés tartalmát oly módon ajánlott kialakítani, hogy abból egyértelműen kitűnjenek a munkatársak munkavégzésének erősségei és gyenge pontjai, valamint a gyenge pontok okai. Az értékelés alapján ki kell dolgozni és ismertetni kell a munkatárssal a képzési lehetőségeket, továbbá azokat az anyagi és erkölcsi ösztönzési módokat, amelyekkel motiválni lehet a munkatársat a munkateljesítményének növelésére.

**1.5.11. Megfelelő intézkedésekkel ajánlott biztosítani a gyenge teljesítményt nyújtó munkatársak feladatellátásának fejlesztését.**

**Magyarázat:** Elsősorban a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata, hogy a beosztottak teljesítményének értékelését követően, a teljesítmény alakulásának ok-okozati összefüggéseire tekintettel kidolgozza, és foganatosítsa azokat az intézkedéseket, amelyek egyrészt a munkavégzés feltételeinek javításával, a munkafolyamat racionalizálásával, másrészt a munkatárs képességeinek, személyes kompetenciáinak fejlesztésével, gyakorlottságának növelésével, szemléletének korszerűsítésével, hozzáállásának javításával hozzájárulhatnak a gyenge teljesítményt nyújtó munkatárs felzárkóztatásához.

**1.5.12. A rendelkezésre álló források függvényében meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy a jól és magas színvonalon teljesítő munkatársak megfelelő jutalmazásban, elismerésben részesüljenek.**

**Magyarázat:** A jól és magas színvonalon dolgozó munkatársak húzóerőt gyakorolhatnak a többi munkatárs teljesítményére is. Ajánlott, hogy a jól és tartósan magas színvonalon teljesítő munkatársak teljesítményét erkölcsileg is elismerve, anyagilag, a rendelkezésre álló források függvényében vagy

egyéb elismerésben történő részesítés útján (pl.: minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezés) honorálják, ezáltal ösztönözve, hogy teljesítményét továbbra is legalább ugyanilyen, illetve még magasabb színvonalon lássa el, egyidejűleg motiválva a többi munkatársat is a jobb teljesítményre.

## 1.6. Etikai értékek és integritás

**1.6.1. Ajánlott és hasznos, ha rendelkezésre áll egy, a költségvetési szerv számára alkalmazható etikai kódex, amely pontosan körülhatárolja – többek között – az etikus magatartással és az integritással kapcsolatos elvárásokat.**

**Magyarázat:** A különböző foglalkoztatási jogszabályok csak általánosságban határozzák meg a főbb etikai követelményeket. Egyes szakmák esetében előfordulhatnak általánosan meghatározott etikai követelmények is (például az államháztartásért felelős miniszter által kiadott etikai kódex, mely a költségvetési belső ellenőrökre vonatkozik.) Az általános érvényű követelményeket figyelembe véve, célszerű, ha azokat a költségvetési szerv vezetése a helyi viszonyok miatt szükséges speciális követelményekkel kiegészítve, olyan módon fogalmazza meg, hogy azokkal a munkatársak azonosulni tudjanak, és alkalmazásukkal hozzájáruljanak a szervezet pozitív megítéléséhez. A költségvetési szerv közérdeket szolgáló jellege és társadalmi jelentősége miatt a dolgozóival szembeni erkölcsi elvárásoknak általában meg kell haladniuk az adott társadalmi berendezkedésben érvényesülő általános követelményszintet.

Az „integritás” – egyik gyakran használt jelentése szerint – az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartásmódot, amely meghatározott értékeknek megfelel. Integritás-irányítási rendszer bevezetése a szervezetben a szervezethez rendelt közfeladatok integritás szempontú ellátását, az érték alapú működéssel (integritással) összefüggő szervezeti követelmények következetes érvényesítését jelenti.

A szervezet önálló integritáspolitikájának megfogalmazása erősíti a szervezeti identitását, a szervezeti értékek, működési alapelvek meghatározása útján. Az integritás-politika összefügg a szabálytalansági helyzetek folyamatszabályozásával, a szervezetben felállítandó bejelentő-védelmi rendszerrel és a rendszeres, a feladat-monitorozáshoz illeszkedő kockázat-menedzsment bevezetésével.

Az önálló integritáspolitikát meghatározását követően olyan belső szabályzás kidolgozása és életbe léptetése szükséges, mely meghatározza az integritás alapú szervezeti működés érdekében az egyes szereplők által ellátandó feladatokat, illetve főbb folyamatokat és biztosítja az alábbi részértékek érvényesülését:

- Transzparencia;
- Felelősség és számonkérhetőség;
- Tisztességes eljárás;
- Diszkrimináció tilalma;
- Elkötelezettség meghatározott értékek iránt.

**1.6.2. Ajánlott, hogy minden vezető és munkatárs megismerje a költségvetési szervezeten belüli etikus magatartásra és az integritásra vonatkozó szabályokat/normákat.**

**Magyarázat:** A vezetés által kidolgozott, a beosztottak és vezetők számára meghatározott és írásban

*rögzített erkölcsi és magatartásszabályokat minden beosztott és vezető számára megismerhetővé kell tenni. Meg kell győződni arról, hogy az előírásokat valóban megismerték, és gyakorlati tevékenységük megfelel az etikai kódexben foglaltaknak, így olyan magatartást tanúsítanak munkaköri feladataik ellátása során, amely megfelel a közigazgatásban dolgozókkal szembeni elvárásoknak.*

**1.6.3. Elvárás, hogy a vezetők példát mutassanak a munkatársak számára az etikai normák mindennapi munkavégzés során történő betartásával kapcsolatban.**

**Magyarázat:** *A költségvetési szerv jól kidolgozott etikai kódexe minden munkatárssal szemben azonos követelményeket támaszt. A vezetők magatartásával szemben azonban magasabb követelményeket kell támasztani, mivel az ő tevékenységük alapvetően befolyásolja az általuk vezetett beosztottak erkölcsi hozzáállását. Ezért a vezetőktől, a feddhetetlenség mellett, meg kell követelni a példamutatást, mind a munkavégzés, mind a magánélet terén.*

**1.6.4. Ajánlott az etikai értékeknek és az integritásnak a költségvetési szerv minden egyes tevékenysége esetében történő érvényesítése.**

**Magyarázat:** *Az etikai kódexnek – az általános etikai értékek rögzítése mellett – a költségvetési szervek céljai és feladatstruktúrája által meghatározott sajátos szakmai etikai követelményeket is tartalmaznia kell. A vezetés felelőssége, hogy a szervezetben olyan belső kontrollrendszert alakítson ki, amely minden egyes tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás tényleges érvényesítésének biztosítására.*

## 2. KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

### 2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése

**2.1.1. A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.**

***Magyarázat:** A jogszabály a költségvetési szerv vezetőjének feladatává teszi a kockázatkezelési rendszer kialakítását és működtetését. A kockázatmenedzsment során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.*

**2.1.2. Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra kerülnek a felmérés során.**

***Magyarázat:** A költségvetési szervek működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőinek valamilyen formában reagálniuk kell. Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő helyi vezetők (folyamatgazdák) és beosztottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően, a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Az informatikai tevékenységet érintő működési kockázatok rendszeres felmérésének és értékelésének elvégzése különösen is indokolt az informatikai környezetet jellemző gyors változásokból eredő kihívásokhoz való alkalmazkodás céljából.*

**2.1.3. Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési rendszer adatbázisában történő rögzítése.**

***Magyarázat:** A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül, szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reagálásoknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.*

#### **2.1.4. Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.**

**Magyarázat:** A hatékony kockázatkezelés nem képzelhető el a munkatársak és a helyi vezetők aktív közreműködése nélkül. A beosztottak és a helyi vezetők által feltárt kockázati tényezőkkel a későbbiekben is a helyi vezetők és munkatársak szembesülnek. Ezért a beazonosított kockázati tényezőkről azokat a beosztottakat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, tájékoztatni kell a kockázati tényezők egyértelmű meghatározásáról.

### **2.2. A kockázatok elemzése**

#### **2.2.1. Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szerve gyakorolt hatásának meghatározása.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, valamint a költségvetési szerve gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a szerve gyakorolt hatás mértéke és a bekövetkezés valószínűsége, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázati tényezők rangsora, és az a módszer illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok elemzésére.

#### **2.2.2. Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.**

**Magyarázat:** A kockázatokról vezetett nyilvántartás elengedhetetlen része kell, hogy legyen a kockázati tényezők jellege, tartalma szerint kialakított csoportokon belüli rangsor kialakítása, amely a kockázatok költségvetési szerve gyakorolt hatásának és bekövetkezési valószínűségének meghatározására használt értékeken alapul. Ezeket az értékeket minden kockázat esetében hozzárendelt módon, írásos vagy elektronikus formában rögzíteni kell, és a változásokat szükségképpen át kell vezetni, hogy a vezetés naprakész információkkal rendelkezzen a kockázati kitettség mértékéről, megfelelő időben meghozhassák a szükséges intézkedéseket és nyomon követhessék az intézkedéseik hatékonyságát.

#### **2.2.3. A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész költségvetési szerv kockázati tőrés határának szintjét („kockázati étvágyát”).**

**Magyarázat:** A kockázatkezelés célja, hogy a kockázatok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési valószínűségét megelőzze, szinten tartsa, mérsékelje, illetve amennyiben lehetséges, megszüntesse. A kockázatok költségvetési szerve gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. A költségvetési szerv vezetőjének kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy a költségvetési szerv egészére, és azon belül az egyes folyamatok illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tőrés határokat állapít meg.



**2.2.4. A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el (kockázati térkép).**

***Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetője által meghatározott tűréshatárok figyelembevételével, a beazonosított kockázati tényezők rangsorát szervezeti egységenként vagy folyamatokként úgy kell kialakítani, hogy egyértelműen láthatóak legyenek a tűréshatáron kívül elhelyezkedő kockázati tényezők, amelyek kezelésével ebből következően foglalkozni kell. Emellett szükséges azon kockázati tényezők meghatározása is, amelyek a tűréshatáron belüli elhelyezkedésük miatt nem igényelnek kezelést, mivel annak létezését a vezetés tudomásul vette, tekintettel a kockázatkezelés várható, a kockázat hatásának mértékét meghaladó költségére.*

### **2.3. A kockázatok kezelése**

**2.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.**

***Magyarázat:** A kockázatok kezelése a költségvetési szerv vezetésének egyik legfontosabb feladata, mert a kockázatok negatív hatásai késleltetik, akadályozzák, egyes esetekben lehetetlenné teszik a szervezet céljainak tervszerinti elérését. A jól kialakított és működtetett kockázatkezeléssel a vezetés számára lehetővé válik, hogy azonosítsa, rangsorolja a kockázatokat, a kockázatok bekövetkezését megelőzze, megszüntesse, vagy azok hatását mérsékelje, szinten tartsa.*

**2.3.2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.**

***Magyarázat:** A költségvetési szervet érintő kockázatokat hatásuk, bekövetkezési valószínűségük, jellegük és tartalmuk függvényében, különböző módszerekkel lehet kezelni. A vezetés feladata annak eldöntése, hogy az egyes kockázatokat hajlandó-e elfogadni, azokat egy „jobban tűrő” szervezeti egységre áthárítani, lehetőség szerint megszüntetni, vagy bekövetkezése esetében megfelelő módon kezelni, szinten tartani, vagy mérsékelni. A szervezet céljaira, működésére ható kockázatok kezelésére alkalmasnak ítélt módokat egyedileg, minden kockázati tényezőre külön kell meghatározni, és a kezeléssel megbízott munkatársaktól meg kell követelni az előírt kockázatkezelési módszer következetes alkalmazását.*

**2.3.3. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.**

***Magyarázat:** Az egyes kockázatok eltérő mértékben gyakorolnak hatást a költségvetési szervezetre, ennek megfelelően a kezelésük is eltérő költségkihatással jár. A vezetésnek – a kockázat hatásának ismeretében – fel kell mérnie, hogy az általa kidolgozott, és az adott kockázat kezelésére alkalmas*

módszereknek mi a várható költsége, és olyan megoldást kell választania, amelynek költsége nem haladja meg a kockázat bekövetkezése miatt várható kár mértékét.

**2.3.4. Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.**

**Magyarázat:** A vezetésnek megfelelő információkkal kell rendelkeznie arról, hogy a költségvetési szerv különböző tevékenységeit, funkcióit, szervezeti egységeit, folyamatait érintő kockázatok kezelésével megbízott munkatársaknak milyen szakmai ismeretekkel rendelkeznek. Biztosítani kell, hogy a munkatársak a szükséges kockázatkezelési szaktudással rendelkezzenek, és a kezeléshez szükséges anyagi-technikai eszközök rendelkezésükre álljanak.

**2.3.5. Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.**

**Magyarázat:** A folyamatos feladatellátást veszélyeztető tényezők nagy részének mérséklésére, megszüntetésére a vezetésnek stratégiaileg is fel kell készülnie, és kompetenciája révén képesnek kell lennie azok bekövetkezésének megelőzésére, illetve megszüntetésére. Ezért, minden előre látható jelentősebb kockázati tényező kezelésére, már stratégiai szinten ki kell dolgozni azokat a módszereket, amelyek alkalmasak a költségvetési szerv céljainak elérését veszélyeztető tényezők hatékony kezelésére.

**2.3.6. A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása érdekében.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv alapvető céljai között fontos elem a jogszabályoknak, közjogi szervezetszabályozó eszközöknek, belső szabályzatoknak megfelelő működés. Ebből következően kiemelt figyelmet kell fordítani azokra a kockázati tényezőkre, amelyek a jogszabályokkal, közjogi szervezetszabályozó eszközökkel, belső szabályzatokkal összhangban álló működést akadályozzák. Ki kell dolgozni azokat az intézkedéseket, amelyekkel biztosítható a külső és a belső szabályzatok összhangja, és meg kell követelni, hogy a tényleges tevékenység megfeleljen az azokban előírtaknak, mert csak így oldható meg az előirányzatokkal, vagyonnal való szabályszerű gazdálkodás.

## **2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata**

**2.4.1. Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.**

**Magyarázat:** Ki kell dolgozni – kockázati nyilvántartás adatainak felhasználásával – egy olyan információs jelentéstételi rendszert, amely minden egyes kockázat esetében alkalmas a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazására, hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére. Ez lehetővé teszi a vezetés számára a korrekciós intézkedések szükség szerinti időben történő meghozatalát.

#### **2.4.2. Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.**

**Magyarázat:** A beazonosított kockázatok kezelésére vonatkozó felülvizsgálat évente legalább egy alkalommal történő elvégzése elengedhetetlen feladat. A felülvizsgálatnak ki kell terjednie arra, hogy a kockázatok kezelését az előírtaknak megfelelően végezték-e, milyen változások következtek be, a kezelés kellően hatékony és eredményes volt-e. A rendszer működésének korszerűsítéséhez az egyedi kockázatok éves felülvizsgálata alapján lehet általánosítható, a kockázatkezelési rendszer egészére vonatkozó javaslatokat megfogalmazni.

#### **2.4.3. Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.**

**Magyarázat:** A vezetés által kialakított és működtetett kockázatkezelési rendszernek le kell fednie a költségvetési szerv teljes működését. A vezetésnek elemi érdeke, hogy a rendszer egészének célszerű működéséről, hatékonyságáról, eredményességéről, és nem utolsósorban gazdaságosságáról, az összefüggéseket is bemutató, megalapozott információkhoz jusson. Az egyedi kockázati tényezők kezelésének tapasztalatait figyelembe véve, a kockázatkezelési rendszer éves általános felülvizsgálata során ki kell térni arra, hogy a folyamat egyes elemeinél alkalmazott tevékenység minden részletében megfelel-e a kockázatkezelési szabályzatban foglaltaknak.

#### **2.4.4. Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.**

**Magyarázat:** Az éves felülvizsgálatok célja a kockázatkezelési rendszer működésében előforduló hiányosságok feltárása, és a tapasztalatok birtokában hasznosítható javaslatok megtétele a vezetés számára. A kapott információk, javaslatok alapján a vezetésnek kötelessége intézkedni olyan módszerek kidolgozásáról, amelyek alkalmasak a hiányosságok megszüntetésére, a feladatellátás hatékonyságának növelésére, és a kockázatkezeléssel megbízott munkatársak részére egyidejűleg biztosítani kell a magasabb színvonalú munkavégzéshez szükséges eszközöket.

### **2.5. Csalás, korrupció**

#### **2.5.1. Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.**

**Magyarázat:** Az államháztartás területén előforduló szabálytalanságok minősített eseteit jelentik a tudatosan elkövetett súlyos szabálytalanságok (csalások, korrupciók), amelyeket a költségvetési szervre gyakorolt rendkívül veszélyes, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje szerint, melyben hangsúlyos szerepet kell kapnia a büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény gyanúját felvető szabálytalanságok kezelésének.

Általában korrupciónak (vagy más néven megvesztegetésnek) tekintjük az olyan jogszabályi, vagy közjogi szervezetszabályozó eszköz előírásába vagy közkerölcsbe ütköző cselekedetet, magatartást amelynek során valaki pénzért vagy más juttatásért, illetve juttatásra való kilátásért cserébe

*jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. Attól függően, hogy milyen pozícióban van az előnyhöz juttató, különböző típusú korrupcióról beszélhetünk (például politikai, közigazgatási, rendőri, katonai, gazdasági, stb.).*

### 3. Kontrolltevékenységek

#### 3.1. Kontrollstratégiák és –módszerek

**3.1.1. Ajánlott a szervezet minden tevékenysége esetében a megfelelő (megelőző, korrekciós, iránymutató, feltáró) kontrollok részletes szabályainak kialakítása.**

***Magyarázat:** A költségvetési szervek kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére olyan kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésére van szükség, amelyek hatékonyan képesek jelezni, megelőzni, a kockázat előfordulását, vagy bekövetkezése esetén hatását mérsékelni, illetve esetleg meg is szüntetni. A kockázat jellegétől, tartalmától függően meg kell határozni, hogy céljaik szerint milyen kontrollt kell adott kockázat esetében alkalmazni.*

**3.1.2. Az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve ajánlott vezetői, szervezeti, jogosultsági, műveleti, számviteli, számszaki, logikai és fizikai kontrollokat kialakítani.**

***Magyarázat:** A költségvetési szervekben belül, a különböző területeken igen sok, egymástól eltérő funkciójú folyamat zajlik. A folyamatok szabályos és hatékony működése egyedi jellegük miatt igényli, hogy célszerűen kialakított, a folyamat jellegéhez alkalmazkodó olyan egyedi kontrollpontok kerüljenek beépítésre, amelyek aktív vagy passzív módon képesek a kockázatok bekövetkezését megakadályozni, vagy hatásukat, bekövetkezési valószínűségüket mérsékelni, ezáltal segítve a folyamat elvárt színvonalú működését, a szervezet céljainak elérését. Az információs technológia (továbbiakban: IT) területén megkülönböztetjük a manuális, automatizált, és általános IT kontrollokat. Automatizált kontrollok növelhetik a hatékonyságot, az általános IT kontrollok pedig megteremtik azt a környezetet amiben megbízhatóan működnek az alkalmazás kontrollok.*

**3.1.3. A költségvetési szerv külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, költségvetési szervek belülről és kívülről készített jelentései, állásfoglalásai, illetve pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést magában foglaló tevékenységei esetében biztosítani szükséges a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülését.**

***Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetőjének jogszabályokban meghatározott kötelezettsége, hogy a szervezet belső kontrollrendszerének működéséről a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal megalapozott nyilatkozatot adjon. A nyilatkozat megalapozottságát a belső kontrollrendszer hatékony működésével, azon belül a „négy szem elvének” alkalmazásával éri el, amelyet különösen a pénzügyi tranzakciók esetében indokolt előírni a súlyos szabálytalanságok megakadályozása céljából.*

**3.1.4. Gondoskodni kell a költségvetési szervekben belül az adatok biztonságos tárolásáról, kezeléséről, feldolgozásáról és továbbításáról, illetve az informatikai rendszerekhez való hozzáférési jogosítványok szükséges és elégséges elv szerinti meghatározásáról és kiosztásáról, illetve azok időszakos felülvizgálatáról .**

**Magyarázat:** A költségvetési szervek tevékenységét, a folyamatokat az adatok és információk áramlása kíséri, amelyek ismerete, elemzése, felhasználása nélkül a vezetés nem tud célirányos, megalapozott döntéseket hozni. A helyes vezetői döntésekhez szükséges, hogy a vezetés több év adataival, információival rendelkezzen, ami igényli azok megbízható archiválását, nyilvántartását, tárolását és védelmét. Gondoskodni kell arról is, hogy az adatokhoz, információkhoz csak az arra jogosultak férjenek hozzá.

### **3.1.5. A kontrollokat – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – a szervezeti célokkal összhangban kell kialakítani.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetőjének és az egyes szervezeti egységek vezetőinek kötelessége és felelőssége az általa vezetett (irányított), felügyelt szervezeti egység vagy folyamat, rendszer működésének ellenőrzése és az előírástól eltérő gyakorlat megszüntetése, vagy a megszüntetést segítő javaslatok megtétele.

### **3.1.6. Ajánlott figyelembe venni, hogy a kontrollok alkalmazásának erőforrásigénye (emberi, eszköz, költség stb.) ne haladja meg az alkalmazásukkal elérni kívánt haszon vagy az általuk elkerülni kívánt kár nagyságát.**

**Magyarázat:** A költségvetési szerv kockázatainak mérséklésére, megszüntetésére szolgáló kontrollok beépítése és működtetése az ahhoz szükséges emberi erőforrás és eszközigeny miatt költségvonzattal járhat. A kontrollok beépítésénél ügyelni kell arra, hogy a kontroll bevezetésének költsége ne legyen nagyobb, mint annak a kárnak a nagysága, amit a kontroll bevezetésével el kívánnak kerülni, ideértve a reputációs (jó hírnév kockázatából eredő) veszteséget is.

### **3.1.7. Biztosítani kell a megfelelő kontrolltevékenységek hozzárendelését az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kontrollpontokhoz.**

**Magyarázat:** Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának egyik fontos követelménye, hogy abban egyértelműen legyen meghatározva – a feladatellátásért felelős személy kijelölése mellett – a feladatellátás kontrollja/ellenőrzése, és az azért felelős személy. Ezért, az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott ellenőrzési pontokon elvégzendő kontrolltevékenységeket világosan kell megfogalmazni, hogy abból az ellenőrzés végrehajtásának módszere és technikája is kiderüljön, és alkalmas legyen az elvégzett kontrolltevékenységek kellő mélységű dokumentálására.

### **3.1.8. A speciális szakterületek (pl. informatika) esetében a vonatkozó kontroll szakértelem és tapasztalat belső, vagy külső rendelkezésre állását biztosítani szükséges a feladat végzéséhez indokolt mértékben.**

**Magyarázat:** A nemzetközi ellenőrzési normák szerinti követelmény, hogy olyan személy végezze a speciális területeken a kontrollrendszer kialakítását, illetve ellenőrzését olyan szakember végezze aki rendelkezik a szükséges szakértelemmel és tapasztalattal a területre vonatkozóan.

### 3.2. Feladatkörök szétválasztása

**3.2.1. Az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön szervezeti egységekhez, személyekhez kell delegálni.**

*Magyarázat:* Az egyes folyamatokon belül ajánlott különválasztani a végrehajtási, ellenőrzési és pénzügyi teljesítési tevékenységeket, hogy az így kialakuló „ellenérdekeltség” révén, csökkenteni lehessen a szabálytalanságok, különösen a súlyosabb szabálytalanságok bekövetkezésének lehetőségét. A feladat- és hatáskörök folyamaton belüli szétválasztása, pontos elhatárolása ugyanis, automatikusan hozzájárul a folyamatok felügyelet és kontroll alatt tartásához, mérsékelve a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét.

**3.2.2. Az egyes (szakmailag) elkülönülő tevékenységek végrehajtását végző szervezeti egységek és személyek szervezetileg függetlenek legyenek egymástól, illetve ne legyenek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban.**

*Magyarázat:* A szervezet szerint relatív súlyosnak értékelt szabálytalanságok újbóli bekövetkezésének egyik oka, ha nem szüntetik, nem változtatják meg az elkövetés lehetőségének körülményeit. Amennyiben az egymással összefüggő tevékenységet folytató, de szervezetileg elkülönülő szervezeti egységek és/vagy személyek egy vezető alá tartoznak, ez lehetővé teszi, hogy a szervezeti egységeket, személyeket szabálytalan munkavégzésre utasítsák. Ennek megakadályozását szolgálja, ha a szervezeti egységek egymástól szervezetileg függetlenek, egymásnak nem adhatnak feladatokat, de egymást az együttműködés során ellenőrizhetik.

**3.2.3. Amennyiben a költségvetési szerv kis létszámából adódóan a feladatoknak a 3.2.1. és 3.2.2. pontokban meghatározott mértékű szétválasztása nem lehetséges, úgy a vezetőnek hasznos lehet számításba vennie az ezzel járó kockázatot, és ajánlott megtennie a kockázat csökkentésére irányuló szükséges lépéseket.**

*Magyarázat:* A kis létszámmal működő költségvetési szerveknél, ahol egy-egy munkatárs egy személyben több feladatot is el kell, hogy lásson, a legnagyobb kockázatot az jelenti, hogy általában nincs lehetőségük az összeférhetetlenség kiszűrésére, az alá- és fölérendeltség viszonyok kiküszöbölésére. A vezetőnek – a kockázatok feltárása után – meg kell tennie a szükséges lépéseket a kockázatok mérséklésére.

### 3.3. A feladatvégzés folytonossága

**3.3.1. Biztosítani kell, hogy a szervezetből kilépők írásban rögzítsék és átadják az általuk ellátott feladatokkal kapcsolatos mindazon információkat, amelyek nélkülözhetetlenek a feladat további zökkenőmentes ellátása szempontjából, illetve ne legyen lehetőségük a vállalat információit eltulajdonítani, módosítani, és törölni.**

*Magyarázat:* A költségvetési szerv folyamatos működése alapvető követelmény, mivel feladatai ellátása során társadalmi igényeket kell kielégítenie. A folyamatos működés megköveteli, hogy a

*munkavégzéshez szükséges minden adat, információ úgy álljon rendelkezésére a feladatot ellátó munkatársnak, hogy azokból nyomon lehessen követni az adott feladattal kapcsolatos korábbi tevékenységeket akkor is, ha áthelyezés vagy kilépés miatt személycsere okán a munkakör átadás-átvételére kerül sor. Ilyen esetekben írásban kell rögzíteni a munkaköri feladatok átadás-átvételét, a folyamatos feladatellátáshoz szükséges információk biztosítása céljából.*

**3.3.2. Ajánlott, hogy a munkakör átadás-átvételi dokumentációból egyértelműen megállapítható legyen, hogy a feladatokból melyeket végezte el az átadás-átvétel napjáig a kilépő, illetve azt követően milyen folyamatban lévő feladatokat kell elvégeznie az átvevő munkatársnak.**

**Magyarázat:** *A munkatárs feladatai elvégzéséért felelősséggel tartozik. Ez azt igényli, hogy amikor kilépnek a költségvetési szervtől, lehetőleg ne maradjanak utánuk befejezetlen ügyek, illetve – csak hosszabb távon megoldható feladatok esetében – egyértelműen derüljön ki, hogy a kilépő által ellátott feladat átadás-átvételkori helyzete hol tart. A kilépő folyamatban lévő ügyei egyértelműen beazonosítható módon kerüljenek átadásra. Ez – azon túl, hogy a folyamatos munkavégzést segíti – a hiányosságok felszámolásához szükséges intézkedésekre is felhívja a figyelmet, továbbá egyértelművé teszi a későbbi felelősségre vonás tisztázását is.*



## 4. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

### 4.1. Információ és kommunikáció

**4.1.1. Ajánlott olyan hatékony információs és kommunikációs szabályozást kialakítani és működtetni, amely magában foglalja a költségvetési szerven belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait.**

***Magyarázat:** Egyetlen költségvetési szerv sem képes megfelelő, a külső szervek felé irányuló, illetve belső információs és kommunikációs rendszer nélkül működni. Egyfelől alapfeltétel, hogy a vezetés az általa kitűzött célokat, a teljesítésükkel összefüggő feladatokat, a feladatok teljesítését szolgáló előírásokat, követelményeket és feltételeket minden munkatársával megismertesse. Másfelől viszont a vezetésnek információkhoz kell jutnia a feladatok végrehajtásának, a kitűzött célok elérésének helyzetéről, a célok elérését veszélyeztető kockázatokról. Ezek az információk biztosítják a külső partnerekkel kapcsolatos információs kapcsolatok objektivitását. A szervezeti egységek együttműködésének is alapvető feltétele a kölcsönös információcsere.*

**4.1.2. A költségvetési szerv belső szabályzatainak ajánlott kiterjedniük az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, letagadhatatlanságára, illetve a bizalmas információk kezelésének módjára.**

***Magyarázat:** A szervezeten belüli információátadásnak számos formája ismert. Célszerű, ha a vezetés az információ csoportjai tartalmának, fontosságának, a gyors célba juttatás igényének figyelembe vételével határozza meg, hogy azokat milyen kommunikációval juttatja el munkatársaihoz. Tekintettel az információk megbízhatóságának fontosságára, a vezetésnek szabályzatokat kell kialakítania, amelyek biztosítják, hogy hivatalos formában csak hiteles információk áramolhassanak a szervezeten belül, és kerülhessenek indokolt esetben a szervezeten kívülre, továbbá, hogy a bizalmas információkhoz illetéktelenek ne juthassanak hozzá.*

**4.1.3. Biztosítani kell, hogy a munkatársak a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférhessenek.**

***Magyarázat:** A költségvetési szerven belüli információáramlásnak csak közvetett célja a tevékenységéről szóló, az irányító szervek részére megküldött beszámolók készítésének megalapozása. Az alapvető célja az, hogy a költségvetési szerv vezetése által kitűzött célok teljesítéséhez a vezetés iránymutatást adjon munkatársainak, és a végrehajtásról, a feladatok ellátásáról a vezetés megbízható visszajelzéseket kapjon, amelyek alapján megteheti a szükséges korrekciós intézkedéseket. Ebből következik, hogy a célirányos, hatékony és eredményes működés csak akkor valósulhat meg, ha minden munkatársnak időben rendelkezésére állnak a feladatellátáshoz számára szükséges információk.*

**4.1.4. A költségvetési szerv minden szintjén törekedni kell arra, hogy a közölt információ az adott szinten elégséges, pontos, megbízható, teljes, releváns, időben rendelkezésre álló, jóváhagyott, érvényes, kizárólag jogosultak számára megismerhető, előírásoknak megfelelő és közérthető legyen.**

**Magyarázat:** A nem célirányos, pontatlan, nem egyértelműen fogalmazott információk félreértésekre adnak lehetőséget, és az elvárttól eltérő, esetenként szabálytalan munkavégzéshez vezethetnek. Ez csak úgy küszöbölhető ki, ha az információk hatékony felhasználása céljából kidolgozzák azokat a módszereket, amelyek alkalmasak arra, hogy az információkat pontosan fogalmazzák meg, gondoskodva tartalmuk megbízhatóságáról, a konkrét feladat elvégzéséhez szükséges valamennyi, a feladattal összefüggő információ időben történő átadásáról.

**4.1.5. Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve az információk alapján összeállított jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához, illetve azok megfelelő alátámasztásához elengedhetetlenek.**

**Magyarázat:** A vezetésnek folyamatosan kell döntéseket hoznia, amelyek azonban csak akkor lehetnek célszerűek és megalapozottak, ha megbízható és pontos információk felhasználásán alapulnak. A vezetésnek egy olyan vezetői információs rendszert kell kidolgoznia és működtetnie, amely eleget tesz a standardok és a vonatkozó jogszabály(ok) követelményeinek, és megbízhatóvá teszi a vezetői döntéshozatalt, ezáltal a külső szervek részére adott jelentések (pl. külső ellenőrzések során a költségvetési szerv információt köteles szolgáltatni ellenőrzés kapcsán adatszolgáltatásra kötelezett szervként, vagy ellenőrzött szervként is) tartalmát.

## **4.2. Iktatási rendszer**

**4.2.1. A költségvetési szerv működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni.**

**Magyarázat:** A költségvetési szervek működésének funkcionális folyamata az ügykezelés, amely megköveteli, hogy minden iratot, amely a szervezethez érkezik vagy a szervezeten belül keletkezett, vagy a szervezeten kívülre került megküldésre úgymint megfelelően összekapcsolva, olyan nyilvántartásba rögzítsenek, amely megfelelő áttekintést képes nyújtani az adott ügyirat teljes vertikumáról, előzményéről, az ügyintézés időintervallumáról.

**4.2.2. Gondoskodni kell az iktatási rendszerbe való bekerülés, a rendszerben való tárolás, illetve a rendszerből való kikérés és lekérdezés részletes szabályozásáról, a rendszer kezelésére jogosult, felelős személyek megjelölésével.**

**Magyarázat:** Egy-egy ügygel a költségvetési szervekben belül nemcsak egy személy, hanem az esetek többségében több szervezeti egység munkatársa is foglalkozik. Ajánlott, hogy minden lépés úgy legyen dokumentálva, hogy abból kiderüljön, mikor és ki foglalkozott az ügygel, és a határidők betartására kerültek-e, a kapott utasításokkal kapcsolatban milyen intézkedés meghozatalára került sor, mert ez teremti meg az alapját az esetleges felelősségre vonás, jövőbeni, illetve visszamenőleges érvényesítési lehetőségének.

**4.2.3. A megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a nem nyilvános információk, a minősített adatok, és a személyes adatok védelméről.**

**Magyarázat:** A költségvetési szervek működése során előfordul, hogy olyan iratok kerülnek – többnyire külső szervektől – a szervezethez, amelyek titokvédelmi előírások alá tartoznak. Az ilyen iratok kezelésére kiemelt figyelmet kell fordítani, hogy véletlenül se kerüljenek illetéktelen kezekbe. Hasonló szigorral kell előírni a bizalmas információkat tartalmazó iratok kezelését. Ez azt igényli, hogy az ilyen iratokhoz visszakereshető módon, és csak a költségvetési szerv erre külön feljogosított vezetője, munkatársa férhessen hozzá.

#### **4.2.4. Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának, előzményének, illetve az intézkedési határidők betartásának nyomon követhetőségét.**

**Magyarázat:** A költségvetési szervhez érkező beadványok elintézésére a vonatkozó jogszabály általában meghatározott határidőt ír elő, amely indokolt esetben meghosszabbítható. Az ügyintézésben, az esetek jó részében, több munkatárs is részt vesz, így az iratok kezelését időrendi és logikai sorrendben más és más személy végzi. Szükséges egy olyan iktatási rendszer kialakítása, amelyből nemcsak az derül ki, hogy mikor érkezett a beadvány a szervezethez, hanem az is, hogy az ügy elintézésében ki, mikor, mettől-meddig vett részt, mit tett és betartotta-e a számára előírt határidőt.

### **4.3. Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése**

#### **4.3.1. A költségvetési szervben belül ki kell alakítani a mindennapi munkavégzés során felmerült hiányosságok, illetve szabálytalansági gyanú jelentésének részletes eljárásrendjét.**

**Magyarázat:** A vezetésnek folyamatosan informálódnia kell, hogy munkatársaik a célok elérését segítő szabályzatoknak, folyamatleírásoknak, eljárási rendeknek megfelelően, vagy azoktól eltérően végzik-e munkájukat. Különösen fontos a szabálytalan munkavégzésről minél előbb tudomást szerezni, hogy a megszüntetéséhez szükséges intézkedéseket mielőbb megtehessek. Ezért ki kell alakítani a szabálytalanságok olyan jelentéstételi rendszerét, amely garanciát nyújt a szabálytalanságok jelentésére, feltárására, hatékony és gyors kezelésére.

#### **4.3.2. A felelős vezető köteles gondoskodni a jelentett esetek alapos kivizsgálásáról.**

**Magyarázat:** A szabálytalanságok észlelése önmagában még nem jelenti minden esetben azt, hogy a jelzett tevékenység valóban szabálytalanság. A szabálytalanság tényét csak hozzáértő szakemberek bevonásával végzett vizsgálat állapíthatja meg. A vizsgálat során kell megállapítani azt is, hogy a szabálytalanság szándékos, vagy gondatlan cselekmény következménye, mivel a megszüntetésére hozandó intézkedés iránya, területe, hatása is ettől függ. Ezért fontos, hogy a szabályzatban megjelölt illetékes vezető a tudomására jutott szabálytalanságot kompetenciájának keretei között alaposan vizsgálja ki, és megalapozott jelentést küldjön tovább.

#### **4.3.3. A költségvetési szervnek bejelentő védelmi rendszert ajánlott kiépítenie. Ügyelni kell arra, hogy a jelentést tévő személlyel szemben nem alkalmazható semmiféle hátrányos elbánás, jelentéséért felelősségre nem vonható.**

**Magyarázat:** A célok elérését veszélyeztető szabálytalanságok feltárásában nem csak a felső vezetés, hanem a költségvetési szerv minden munkatársa érdekelt. Ezért elvárható, hogy a szabálytalanságokat, az észlelésüket követően, belátható időn belül jelezzék. A szabálytalanságot feltáró és az azt jelentő

*munkatársat azonban védelemben kell részesíteni, ami különösen akkor indokolt, ha a szabálytalanságot elkövetőnek lehetősége van a jelentést tevővel szemben retorziókat alkalmazni. Emiatt szükséges, hogy a szabályzat előírásai mellett a felső vezetés következetes magatartással akadályozza meg, hogy a jelentéstevőt jelentéséért hátrányos megkülönböztetés érje, vagy jogosulatlanul felelősségre vonják.*

## 5. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

### 5.1. A szervezeti célok megvalósításának nyomon követése

#### 5.1.1. Ajánlott a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos nyomon követési stratégia kialakítása.

**Magyarázat:** A költségvetési szerv vezetésének folyamatosan megalapozott információkkal kell rendelkeznie arról, hogy az egyes szervezeti egységek, és ezen keresztül az egész szervezet tevékenysége megfelelően szolgálja-e a vezetés által kitűzött célok elérését. Ezért olyan nyomon követési stratégiát kell kialakítania, amely minden szervezeti egységre, funkcióra kiterjedően, lehetővé teszi a nem előírászerű tevékenység mielőbbi feltárását, a korrekciós intézkedések kellő időben való meghozatalát, a későbbi bekövetkezés megelőzését.

#### 5.1.2. Ajánlott biztosítani az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos nyomon követését, értékelését és felülvizsgálatát.

**Magyarázat:** A vezetés által kitűzött szervezeti célok elérését szolgáló feladatok / folyamatok teljesítésének mérésére kidolgozott mutatószámok a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. A vezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a költségvetési szerv célkitűzéseinek megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak-e. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító mutatószámok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

#### 5.1.3. Ajánlott az indikátor meghatározott határértékeiktől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele.

**Magyarázat:** Az indikátorok határértékei a célok teljesítésének aktuális helyzetét jelzik, és hasznuk abban mutatkozik meg, hogy az attól való pozitív vagy negatív eltérés felhívja a figyelmet az adott területen szükséges változtatásra. Az eltérések okait is fel kell tárni, és negatív eltérés esetén meg kell hozni azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak a kiváltó okok megszüntetésére vagy mérséklésére.

### 5.2. A belső kontrollok értékelése

#### 5.2.1. Ajánlott a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének legalább évenkénti felülvizsgálata és értékelése önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik – külső értékelő bevonásának segítségével.

**Magyarázat:** A költségvetési szervek külső és belső környezete – és ahhoz alkalmazkodva – céljai, feladatai, eszközei és forrásai is folyamatosan változnak. A vezetésnek folyamatosan nyomon kell követnie a szervezet belső kontrollrendszerét, hogy a céljai elérésének megfelelő módosításához szükséges intézkedéseket megtehesse. A kontrollok folyamatos nyomon követése mellett azonban szükséges, hogy a vezetés évente legalább egyszer átfogóan értékelje, hogy a belső kontrollrendszer megfelel-e a vele szemben támasztott követelményeknek, a szervezet működésének és megfelelő alapot

nyújt-e a jogszabályok által előírt beszámolók objektív összeállításához. Ennek egyik eszköze a költségvetési szerv vezetője által évente kötelezően elkészített, a belső kontrollrendszer működéséről szóló vezetői nyilatkozat. A nyilatkozatban megfogalmazott fejlesztések nyomon követése elengedhetetlen a belső kontrollrendszer eredményes, hatékony és gazdaságos működtetéséhez.

**5.2.2. A költségvetési szerv vezetőjének intézkednie kell a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről.**

**Magyarázat:** A belső kontrollrendszer felülvizsgálata nem öncélú, hanem a működés gazdaságosságát, hatékonyságát, eredményességét segítő eszköz, amelyet a célok teljesítésének helyzetével összehasonlítva szükséges célirányosabbá tenni. A kitűzött szervezeti célok teljesítését akkor képes a belső kontrollrendszer jobban támogatni, ha minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva korszerűsítik, fejlesztik. Ez azt igényli, hogy a belső vagy külső ellenőrzés által a rendszer működésében feltárt hibákat, felismerésüket követően, megfelelő intézkedésekkel küszöböljék ki, szüntessék meg, illetve azok jövőbeni bekövetkezését előzzék meg.

### **5.3. Belső ellenőrzés**

**5.3.1. A költségvetési szervnél gondoskodni kell funkcionálisan független belső ellenőrzés kialakításáról és működtetéséről.**

**Magyarázat:** A jogszabályi előírásokban foglalt feltételek kivételével minden költségvetési szervben belül önálló belső ellenőrzési egységnek kell működnie. A belső ellenőrzési egységnek olyan helyen kell lennie a szervezeti hierarchiában, ami lehetővé teszi, hogy a belső ellenőrzés függetlenségének biztosítása mellett teljesítse feladatait. Ezt úgy kell megvalósítani, hogy a belső ellenőrzés a szervezet első számú vezetője, illetve vezető testülete közvetlen alárendeltségébe tartozzon. A belső ellenőrzés ellátásához részben vagy egészben külső szolgáltató is igénybe vehető.

**5.3.2. A belső ellenőrzés tevékenységét a nemzetközi belső ellenőrzési standardok, illetve a magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok előírásaival összhangban kell, hogy végezze.**

**Magyarázat:** A jogszabályi előírásoknak megfelelően a belső ellenőrzést végző személy munkáját a nemzetközi, valamint az államháztartásért felelős miniszter által közzétett magyarországi államháztartási belső ellenőrzési standardok, útmutatók szerint végzi. A standardok alkalmazásának pontos módjáról a belső ellenőröknek mindig az adott helyzet figyelembe vételével, illetve saját szakmai megítélésük alapján kell dönteniük. Amennyiben egy adott standard a költségvetési szerv vonatkozásában nem értelmezhető, ott azt nem kell alkalmazni.

**5.3.3. Informatikai ellenőrzés területen ajánlott az ISACA informatikai ellenőrzése normáinak, ellenőrzési eljárásainak és vizsgálati program mintáinak az alkalmazása.**