Kenderesi Polgármesteri Hivatal

BELSŐ KONTROLL KÉZIKÖNYV

Hatályos:

- **Kenderes Városi Önkormányzat**
- **Kenderesi Polgármesteri Hivatal**
- **Városi Könyvtár Kenderes**
- **Móricz Zsigmond Művelődési Ház**
- **Kenderes Városgazdálkodás**
- **Kenderesi Gondozási Központ, Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat**

(továbbiakban: Önkormányzat és intézményei)

Jóváhagyta: Dr. Tóbiás Ferenc
jegyző

Kelt: 2020. március 01.

1.

ÁLTALÁNOS BEVEZETŐ

A belső kontrollrendszer, a pénzügyi ellenőrzéseken kívül – a nemzetközi gyakorlattal összhangban, az INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology) stb. ajánlásaira alapozva –, magában foglalja a korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket.

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) alapján az államháztartás szervezetei részére kötelező az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontrollrendszerek kiépítése és működtetése.

„**61. §** (1) Az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolás és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.

(3) Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere - beleértve a belső ellenőrzését - keretében valósul meg.”

„**69. §** (1) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre,
b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használattól.

(2) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.”

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 8. § (1) és (2) bekezdése rögzíti, hogy:

- a költségvetési szerv vezetője - jelen esetben a Közös Hivatal jegyzője - köteles a szervezeten belül olyan kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a Közös Hivatal, valamin a hivatalt fenntartó önkormányzatok céljainak eléréséhez.

- a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:
  a) a pénzügyi 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 könyvvezetés és beszámolás) kontrollja.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) 119. § (4) bekezdés alapján a jegyző köteles gondoskodni - a belső kontrollrendszeren belül - a belső ellenőrzés működtetéséről az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók és a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével.
A Bkr. 5. § (1) bekezdése szintén hangsúlyozza, hogy a költségvetési szervek belső kontrollrendszerét az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók megfelelő alkalmazásával kell kialakítani és működtetni.

A jelen belső kontroll kézikönyv kiadása a fent említett nemzetközi szervezetek által használt megközelítés alapján kidolgozott, fő irányvonalakat meghatározó standardok alkalmazásával történt. A jegyző saját feladat- és határköre (joga és kötelezettsége) körében határozza meg a kontrollok mennyiségét, minőségét és szigorúságát.

A jelen kontroll kézikönyvvel szabályozott kontrollrendszer dinamikus, követhető vele az Önkormányzat, valamint intézményei céljaiban, feladataiban bekövetkező változások.

A belső kontrollrendszer két alapvető része:
- a FEUVE és
- a belső ellenőrzés.

A belső kontrollrendszer lényege:
A belső kontrollrendszer a szervezetirányítás elválaszthatatlan eszközeként, magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korrigálja a célok elérését akadályozó eseményeket.
A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a tevékenységét szabályos és hatékony módon folytassa, biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

Az államháztartás területén előforduló szabálytalanságok kiemelt kockázatot jelentenek, minősített esetei – a tudatosan elkövetett szabálytalanságok (csalások, korrupciók) – pedig az Önkormányzatra és intézményeire rendkívül veszélyesek, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni.

A szabálytalanságok a kontrollfolyamatok mind az öt alapvető elemét érintik (pl.: Kontrollkörnyezet: megfelelő szabályozást kell kialakítani; Kockázatkezelés: elemezni kell, fel kell rá készülni; Kontrolltevékenységek: felderíteni, kezelni kell; Információ és kommunikáció: megosztani, tudomásra kell hozni; Monitoring: nyomon kell követni), ezért a Kézikönyv több standardon belül is foglalkozik a szabálytalanságokkal, illetve az Bkr. 6. § (4) bekezdésében előírt szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjével.

Kézikönyv egyes esetekben, már meglévő szabályzatokra hivatkozik, melyet jelen kézikönyv előírásaival együtt kell értelmezni.

2.

ÁLLAMHÁZTARTÁSI BELSŐ KONTROLL

2.1. Belső kontrollrendszer

A belső kontrollrendszer a jegyző által a kockázatok kezelésére és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy az Önkormányzat és intézményei megvalósítsa a következő fő célokat:

a) a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség) összhangban hajtsa végre;
b) teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;
c) megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől (károktól) és a nem rendeltetésszerű használattól.

Az Önkormányzat és intézményei belső kontrollrendszeréért a jegyző felelős, aki köteles - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő:

a) kontrollkörnyezetet,
b) kockázatkezelési rendszert,
c) kontrolltevékenységeket,
d) információs és kommunikációs rendszert,
e) monitoring rendszert

kialakítani és működtetni, és fejleszteni.

2.2. A Belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése

A kontrollrendszer kialakítása

A kontrollrendszer kialakítása a jegyző feladata. A belső kontrollok kialakítása során a jegyző figyelembe veszi a pénzügyminiszter által közzétett, az államháztartási belső kontroll standardokra vonatkozó irányelvet.

A kontrollrendszer működtetése

A jegyző az Önkormányzat és intézményei működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles a már kialakított rendszert működtetni.
A belső kontrollrendszeren belül működtetni kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéseket (FEUVE).

A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az Önkormányzat és intézményei érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A belső kontrollrendszer működtetése során az Önkormányzat és intézményei vezetőjének figyelembe kell vennie a pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat.

2.3. A Belső kontrollrendszer fejlesztése

A belső kontrollrendszer működtetése során nem a rendszer változatlanságának fenntartása, hanem annak fejlesztése a feladat. A fejlesztés során törekedni kell arra, hogy a belső kontrollrendszer minél jobban megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak.

A Bkr. 5. § (2) bekezdése kimondja, hogy a belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni

- az államháztartási külső ellenőrzést végző szervek
- a kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és
- a belső ellenőrzési tevékenységet végzők

által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

3.

KONTROLLKÖRNYEZET

A Bkr. a „Kontrollkörnyezettel” kapcsolatban, az Áht.-ban foglaltakkal összhangban, azokat részletezve a következőket írja elő:

"**6. §** (1) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

a) világos a szervezeti struktúra,
b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.

(3) A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt, 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.”

A jegyző pozitív kontrollkörnyezetet hoz létre, melynek során a kontrollkörnyezetet az alábbiakkal teremti meg:

- következetes írásos szabályozásokkal,
- világos, egyértelmű kommunikációval,
- a feladatok, hatáskörök és jogkörök pontos meghatározásával,
- a munkatársak folyamatos képzésével,
- megfelelő erkölcsi légkör kialakításával,
- az etikátlan magatartás kiszűrésével, szankcionálásával.

A kontrollkörnyezet meghatározza:

- egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát,
- a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát.

A kontrollkörnyezet az Önkormányzat és intézményei vezetőinek a szervezeti célok elérését segítő kontrollok kialakításával és működtetésével, korszerűsítésével kapcsolatos magatartását, a kontrollpontokról érkező információkra való reagálását jelenti.

A kontrollkörnyezet főbb összetevői:

- a vezetés filozófiája és stílusa,
- az etikai értékek és a feddhetetlenség,
- a szervezeti felépítés,
- a szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése,
- az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika).

A vezetés filozófiája és stílusa

A vezetés célul tűzi ki a jogszabályi követelmények teljesítését, a belső kontrolloknak a pénzügyi és szakmai irányítás részeként történő kialakítását, működtetését, a döntések megfelelő kommunikálását, a személyre szóló feladatoknak az Önkormányzat és intézményei céljaival összhangban álló megfogalmazását, a vezetői pozíciók stabilitásának és egymás közötti összhangjának biztosítását, a az Önkormányzat és intézményei kockázattűrő képességének tudatos meghatározását.

Az etikai értékek és a feddhetetlenség

A vezetés az etikai kódexben is rögzíti az elvárt etikai értékeket. Minden vezetőnek etikailag feddhetetlennek kell lennie.

Az etikai értékek közül elvárt valamennyi dolgozótól:

- a személyes és szakmai becsületesség,
- az összeférhetetlenség kialakulásának megelőzése,
- a titoktartás,
- a lojalitás,
- a szakértelem,
- az együttműködési készség.

A szervezeti felépítés

Az Mötv. 67. § d) pontja alapján a jegyző javaslatot nyújt be polgármesternek a hivatal belső szervezeti tagozódásának meghatározására. (A benyújtott javaslat alapján a polgármester előterjesztést nyújt be a képviselő-testületnek)

A szervezeti felépítés tükrözi az Önkormányzat és intézményei működő felhatalmazások és felelősségek (feladat- és hatáskörök) legfontosabb területeit. A szervezeti felépítést a feladatstruktúrától, a költségvetési főösszegtől, a létszámtól függően kell kialakítani, figyelemmel arra is, hogy a szervezet méretei által meghatározott bonyolultabb szervezeti felépítés, folyamatos változtatásokat generálva, a belső szabályzatok számának növekedését okozza, és azok pontosabb megfogalmazását igényli.

A szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése

Ez a jogok és kötelezettségek, a feladatok és felelősség meghatározását, megosztását jelenti. Ezek összefüggnek a szervezet méretével, felépítésével. A vezetésnek garantálnia kell, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítson A jogokat, kötelezettségeket, feladatokat, valamint a feladat ellátásért való felelősséget egyértelműen úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, amelynek alapján megoldható a szükséges helyes döntéshozatal és az elszámoltathatóság.

Az Mötv. 81. § (3) bekezdés j) pontja kimondja, hogy a jegyző a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét, azaz meghatározza, hogy az egyes szakmai feladatokat ki lássa el.

Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika)

Ezek során a vezetésnek gondoskodnia kell:
- a dolgozók átgondolt kiválasztásáról,
- a célok teljesítésére való motiválásáról,
- a vezetés céljaival való azonosulásukról,
- a követelmények valamennyi munkatárssal való megismertetéséről és elfogadtatásáról,
- a vezetés által kialakított erkölcsi és anyagi ösztönzők gyakorlati alkalmazásáról,
- a pozitív munkahelyi légkör kialakításáról,
- a vezetők és beosztottak jó kapcsolatrendszerének megteremtéséről,
- a dolgozók szakértelmének, képességeinek, készségeinek célirányos fejlesztéséről, szükség szerinti iskolai és szakmai képzéséről, továbbképzéséről.

3.1. Célok és szervezeti felépítés

3.1.1. A stratégiai és operatív célrendszer

Az Önkormányzat és intézményeinek hatékony feladatellátása érdekében ki kell alakítani és írásban rögzíteni kell a stratégiai és operatív célrendszert

A stratégiai és operatív célrendszer elemei:
- a hivatal alapító okirata, és szervezeti és működési szabályzata,
- az Önkormányzat szervezeti és működési szabályzata,
- az önkormányzat gazdasági programja, költségvetési terve,
- köztisztviselők teljesítménykövetelmény rendszere.

A/ Alapító okirat, Szervezeti és működési szabályzat

Az Mötv. 84. § (1) bekezdése kimondja, hogy a helyi önkormányzat képviselő-testülete az önkormányzat működésével, valamint a polgármester vagy a jegyző feladat- és hatáskörébe tartozó ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására polgármesteri hivatalt vagy közös önkormányzati hivatalt hoz létre.

A hivatal alapvető, a társadalmi igényekkel összhangban álló stratégiai céljait írásban, az alapító okiratban kell rögzíteni.
Az alapító okirat alapján kell meghatározni a szervezeti és működési szabályzatot, melyben részletezni, illetve konkretizálni kell a szervezet feladatellátáson keresztül ellátandó céljait.

Az alapító okiratot és az SZMSZ-t a belső kontroll egy-egy meghatározó belső szabályzásaként kell értelmezni.

B/ Az önkormányzat szervezeti és működési szabályzata

Az Mötv. 53. § (1) bekezdése kimondja, hogy a helyi önkormányzat képviselő-testülete a működésének részletes szabályait a szervezeti és működési szabályzatairól szóló rendeletben határozza meg.

A szervezeti és működési szabályzatban kerülnek rögzítésre az önkormányzat által ellátandó:
- kötelező és
- önként vállalt

feladatok- és hatáskörök.

Az önkormányzat SZMSZ-ről szóló helyi rendelete, így a belső kontroll fontos szabályzásaként értelmezendő.

C/ Önkormányzat gazdasági programja, valamint éves költségvetési terve

Az Mötv. 116. § (1) bekezdése szerint a képviselő-testület a hosszú távú fejlesztési elképzeléseit gazdasági programban rögzíti.
A gazdasági program - az Mötv. 116. § (3) bekezdése alapján - helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetési lehetőségével összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják.

A gazdasági programhoz igazodóan kerülnek meghatározásra az éves költségvetési tervek, melyek az ellátandó feladatok (kormányzati funkciók) szerint kerülnek meghatározásra.
Az önkormányzat gazdasági programja a fenitek alapján a belső kontroll meghatározó belső szabályozása.

D/ A Köztisztviselők teljesítménykövetelmény rendszere – mint operatív célrendszer

A köztisztviselők teljesítménykövetelmény rendszerének szabályait a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet határozza meg.
A teljesítménykövetelmények alapján alkalmazandó teljesítményértékelési rendszer két fő területből áll:
- a kötelező elemekből, valamint
- az ajánlott elemekből.

Az ajánlott elem a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény.
A stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény - a hivatkozott jogszabály 4. § k) pontja alapján: a szervet stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni feladat, amelyek teljesítésével a közszolgálati tisztviselő stratégiai célok elérésére a munkavégzése során befolyással lehet, és amellyel elő tudja mozdítani a szervezet eredményes és hatékony munkáját.
A köztisztviselők teljesítménykövetelmény rendszerén belül a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények rendszere egy olyan folyamatosan változó rendszer, melynek során a stratégiai elképzelések (különösen: a gazdasági program, költségvetési terv) elképzeléseit figyelembe véve a hivatal meghatározza a feladatellátás legfontosabb elvárásait.

Így ez hosszú távon segíti a stratégiai célok teljesíthetőségét, megteremti szükséges feltételeket ahhoz, hogy:
- az Önkormányzat és intézményei vezetése teljesítmény és célorientált legyen,
- alkalmas legyen a munkatársak megfelelő motiválására, a célokkal való azonosulásuk biztosítására, a hatékony feladatellátásra.

A képviselő-testület által meghatározott, a köztisztviselők teljesítménykövetelményeit meghatározó célrendszert a belső kontroll meghatározó belső szabályozásaként kell értelmezni.

A célrendszer írásbeli rögzítésének konkrét formái

A célrendszer írásbeli rögzítésének konkrét formái:
- hivatal alapító okirata (hatályos),
- hivatal SZMSZ (hatályos),
- önkormányzati SZMSZ rendelet,
- gazdasági program,
- költségvetési rendelet,
- köztisztviselők teljesítményértékelési rendszere, mint operatív célkitűzés.

3.1.2. Az Önkormányzat és intézményei célrendszerének megismertetése

A célrendszer ismertetésének módjai:
- hivatalos közzététel,
- közzététel, illetve hozzáférés biztosítása a szervezeten belül,
- megbeszélés, egyéb tájékoztatás,
- a megismerés aláírással való dokumentálása.

Hivatalos közzététel

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy a jogszabály szerint kötelezően közzéteendő dokumentumok a vonatkozó belső szabályzat szerint közzétételre kerüljenek. (Pl.: Alapító okirat, SZMSZ, stb.)

Közzététel, illetve hozzáférés biztosítása szervezeten belül

A jegyző egyes, a célrendszerhez tartozó dokumentumok megismertetése érdekében köteles egyes dokumentumokat a Hivatal hirdetőtáblájára kifüggeszteni, illetve a szervezeten belül a dokumentumhoz való szabad hozzáférést biztosítani.
A közzétételt ki kell terjeszteni valamennyi, az Önkormányzat és intézményei egészére vonatkozó célokat meghatározó dokumentumokra.
A közzétételre utaló tartalmat a belső szabályzatokba bele kell foglalni.

Megbeszélés, egyéb tájékoztatás

Amennyiben az Önkormányzat és intézményei célrendszerét meghatározó dokumentumok változnak, illetve új dokumentum kerül kiadásra, a jegyző köteles megbeszélés keretében ismertetni a változás lényegét, tartalmát.

A vezető élhet azzal a lehetőséggel, hogy az érintetteket írásban tájékoztatja az őket érintő változásokról.
A jegyző indokolt esetben az adott témakörben ellenőrző visszakérdezéssel köteles meggyőződni arról, hogy az érintettek a célokat egyértelműen megértették-e.

Új dolgozó belépésekor tájékoztatni kell a dolgozót a szervezet teljes belső célrendszeréről.

Megismerés aláírással való dokumentálása

Amennyiben a célrendszer olyan dokumentumáról van szó, melyben az egyén felelőssége, joga, illetve kötelezettsége is szerepel, indokolt az adott dokumentum megismerésének, átvételének aláírással való dokumentálása. Ebbe a tárgykörbe tartozik különösen az adott évi dolgozói teljesítménykövetelmények megismertetése.

Az új belépő dolgozó esetén aláírással kell igazoltatni a szervezeti dokumentumok megismerését, a szervezeti ábra átvételét, a gazdálkodási ügyrend tartalmának, illetve a vezető által meghatározott szabályzatok tudomásul vételét.

3.1.3. A szervezeti felépítés áttekinthetősége, megismertetése

A szerv szervezeti felépítésére vonatkozó ábráját a hivatal Szervezeti és Működési szabályzata tartalmazza.

A szervezeti ábra a szerv hirdető tábláján kifüggesztésre kerül.

A szervezeti ábra naprakészségéért, valamint annak az SZMSZ-el való harmonizációjáért a szerv vezetője tartozik felelősséggel.

Az új belépő dolgozó számára részletesen ismertetni kell a szervezeti struktúrát.

A szervezeti struktúra változás esetén hivatalos megbeszélés során külön is fel kell hívni az érintettek figyelmét.

3.2. Belső szabályzatok

Az Önkormányzat és intézményei tevékenységére vonatkozó követelményeket:
- központi és
- helyi

szabályozások határozzák meg.

A központi szabályozások közé tartoznak a központi jogszabályok, jogszabály értékkel nem rendelkező utasítások, ajánlások, útmutatók.

Helyi szabályozások közé tartoznak:
- a helyi jogszabályok, (helyi önkormányzati rendeletek),
- a belső szabályozások, utasítások stb.

A jogszabályokkal összhangban álló belső szabályozás követelményét a Bkr. 4.§ (a) pontja is megfogalmazza:

„A kontrollrendszer tartalmazza mindazon ..... belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

a) költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel..."

Az Önkormányzat intézményei a belső szabályzatok megfelelősége érdekében külön szabályzatban rendelkezik a belső szabályzatok kezelési rendjéről.

3.2.1. Komplex szabályzatrendszer szükségessége

Az Önkormányzat és intézményei belső, komplex szabályzatrendszerére jellemző, hogy vannak:

- az államháztartási törvény végrehajtásáról szóló kormányrendelet alapján kötelező szabályzatok,
- a számviteli törvény és a költségvetési szervekre vonatkozó végrehajtási rendelete szerinti kötelező pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok,
- egyéb jogszabályok által előírt kötelező szabályzatok,
- a belső működést szabályozó – nem jogszabály szerinti kötelező – szabályzatok.

A belső szabályzatok elkészítéséért, rendelkezésre állásáért a jegyző tartozik felelősséggel.

A jegyző köteles:

- gondoskodni arról, hogy a szabályzatok tartalmazzák a kötelező tartalmi elemeket,
- rendszeres felülvizsgálattal biztosítani azt, hogy a szabályozások naprakészek legyenek,
- biztosítani a belső szabályozások összhangját.

3.2.2. Indikátor-rendszer kialakítása

Az Önkormányzat és intézményei 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 megbízhatóan, naprakészen célszerű mérni a teljesítés alakulását.

Az Önkormányzat és intézményei vonatkozásában:

- kialakításra került a FEUVE,
- egyértelműen meghatározásra kerültek a vezetői hatáskörök és felelősség,
- az előzőhöz kapcsolódva lehetőség van a vezetői elszámoltathatóságra.

Az Önkormányzat és intézményei a közszolgálat feladatai körében végzett tevékenységének színvonalát, az érintettek elégedettségét a következők szerint méri:

- jogosnak értékelt közérdekű bejelentések, panaszok száma és jelentősége,
- közmeghallgatáson érkezett visszajelzések,
- sajtó és egyéb köztudomású hírek,
- kérdőíves felmérés.

Az Önkormányzat és intézményei az egyes feladatellátásához, céljaihoz hozzá köteles rendelni azt az indikátort, amivel a teljesítményt mérni lehet.

A tényleges mérési rendszert a köztisztviselők teljesítményértékelés követelményéhez is célszerű rendelni.
Az alkalmazni előírt indikátor rendszert kell használni:

- a dolgozók teljesítményértékelésekor,
- a költségvetési beszámolók szöveges összeállításakor,
- a célrendszer meghatározásában leírt dokumentumokkal kapcsolatos előterjesztések, módosítási javaslatok, értékelések alkalmával.

3.2.3. Az indikátor-rendszer tartalma

Az indikátor rendszer tartalmát a jegyzőnek úgy kell kialakítani, hogy azzal eleget tegyen a jogszabályi követelményeknek.

Az Áht. 10. §-a (1) bekezdésében foglaltak szerint:

„A költségvetési szerv vezetője felelős
- a közfeladatok
  - jogszabályban,
  - alapító okiratban,
  - belső szabályzatban

  foglaltaknak megfelelő ellátásáért, valamint
- a költségvetési szerv számára jogszabályban előírt kötelezettségek teljesítéséért.

Az Áht. 61. § (1) bekezdése kimondja, hogy az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.

Az Áht. 69. § (1) bekezdése a) pontja szintén rögzíti, hogy a belső kontrollrendszer célja, hogy a működés és gazdálkodás során a tevékenységek szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen kerüljenek ellátásra.

A Bkr. 6. §-ának (2) bekezdése az Áht. idézett előírását megerősítve megfogalmazza, hogy:

„A költségvetési szerv vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználást.”

A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség fogalmát a Bkr. 2. § g), i) és j) pontjai határozzák meg

g) eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél;

i) gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett;

j) hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.

A gazdaságosság, hatékonyság, eredményességi szempontokat külön-külön, illetve együtt érvényre juttató, alkalmazandó indikátor rendszert a vonatkozó belső szabályzat tartalmazza.

3.2.4. Folyamatok, tevékenységek, feladatok részletes szabályozása

A jegyző felelős azért, hogy az egyes szabályzatokban a folyamatok, tevékenységek, feladatok részletes szabályozásra kerüljenek, azaz olyanok legyenek, melyek egyénekre szabottan, elsajátításra alkalmas módon írják elő az adott tevékenységi körben a dolgozókkal szembeni követelményeket, kötelezettségeket, valamint egyértelműen és érvényesíthetően határozzák meg jogaikat.

A jegyző felelős azért, hogy a belső szabályozások (ide értve a szabályzatokat, munkaköri leírásokat, útmutatókat, stb.):

- a joghierarchiát figyelembe véve készüljenek, ugyanakkor
- igazodjanak a helyi sajátosságokhoz,
- kiterjedjenek valamennyi szabályozandó területre, valamint
- egyénre lebontva is meghatározzák a ténylegesen ellátandó feladatokat,
- átfogóan szabályozzák a szervezeti egységek alá- és fölérendeltségi viszonyait, együttműködési kötelezettségeiket, jogaikat, kötelességeiket, és
- tartalmuk megfeleljen a velük szemben támasztott követelményeknek, azaz tartalmazzák a tevékenységek összehangolásának előírásait, és az adott feladat ellátásáért való felelősség egyértelmű elkülönítését.

A jegyző feladata, hogy:

- az Önkormányzat és intézményei a törvényeken, jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön,
- a szabályozottságot folyamatosan, a központi jogszabályok változásával összhangban korszerűsítse, és betartásukat folyamatosan kísérje figyelemmel,
- az Önkormányzat és intézményei alkalmazkodni tudjon a külső tényezők hatásaihoz.

A megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében:

- a jegyzőnek, illetve az általa kijelölt személynek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie az Önkormányzat intézményei tevékenységére ható külső tényezők helyzetét, változásait, és gondoskodnia kell a vonatkozó belső szabályzatok kialakításáról, módosításáról, a szabályzat módosításokat a folyamatgazdával történő előzetes konzultáció után kell elkészíteni, a javaslatban figyelembe kell venni a belső és külső ellenőrzések megállapításait,
- a jegyző a kötelező szabályzatok keretében köteles meghatározni azokat a területeket:
    - amelyek szabályozásáról a központi előírások következtében helyileg kell gondoskodni,
    - amelyekre direkt módon nem érvényesíthetők a központi jogszabályokban foglalt előírások, de amelyek szabályozása nélkül a célok elérése veszélybe kerülhet;
- előre meghatározott rendben köteles gondoskodni a szabályozások felülvizsgálatáról.

A jegyző a külső tényezők miatti szabályzat módosítási, készítési kötelezettséget napi jogszabály figyeléssel, illetve a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak értekezleten, továbbképzéseken való részvételével biztosítja.

3.2.6. Szabályzatok megismerése

A jegyző köteles gondoskodni arról, hogy a dolgozók a megfelelő munkavégzés céljából megismerjék:

- egyrészt az általános, mindenkire egyaránt vonatkozó követelményeket tartalmazó szabályzatokat,
- másrészt a speciális, csak egy-egy szervezeti egységre, csoportra, folyamatra és az abban résztvevőkre vonatkozó előírásokat.

A jegyző gondoskodik arról, hogy:

- a dolgozó munkavégzését közvetlenül érintő szabályzatok a dolgozók rendelkezésére álljanak,
- a dolgozók a saját munkaterületükre vonatkozó szabályozás egy példánya átvételét írásban igazolva átvegyék,
- az előző igazolással, vagy külön dokumentumon az érintettek nyilatkozzanak arról, hogy a szabályozás tartalmát megértették, az abban foglaltak végrehajtására vonatkozó felelősséget tudomásul vették,
- az egyes belső szabályozások érvényre jutása, gyakorlati érvényesülése ellenőrzésre kerüljön.

A jegyző adott szabályzat tekintetében dönthet arról, hogy a szabályzat tartalmának megértéséről, különösen a dolgozó konkrét feladatát érintő részek elfogadásáról, és alkalmazásáról belső tesztek, kérdőívek kitöltetésével győződik meg.

A jegyzőnek biztosítania kell azt, hogy az Önkormányzat és intézményei valamennyi szabályzata a dolgozók számára elérhető módon rendelkezésre álljon, azokat a dolgozók igényük szerint tanulmányozhassák.

A szabályzatok őrzési helyeként az iratkezelést végző dolgozó munkahelye kerül kijelölésre.

3.2.7. A szabályzatok módosítása

A jegyző feladata, hogy a belső szabályzatok változásairól a dolgozókat haladéktalanul értesítse. Az értesítés módja a célok és szervezeti felépítésnél leírt tájékoztatási rendszernél leírtakkal megegyező.

3.3. Feladat- és felelősségi körök

A Bkr. 6. § (1) bekezdés b) pontja alapján a jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok.

Feladatok, feladatkörök meghatározása

A szervezeti célok teljesítése érdekében az alapvető feladatok részletesen, a jogszabályok és a helyi sajátosságok figyelembe vételével meghatározásra kerültek az alábbi dokumentumokban:

- a hivatal alapító okiratában,
- a hivatal szervezeti és működési szabályzatban, és az ügyrendben,
- az önkormányzat szervezeti és működési szabályzatáról szóló rendeletében,
- a hivatal gazdálkodási ügyrendjében (gazdálkodás részletes rendjéről szóló belső szabályzatban),
- ellenőrzési nyomvonalban,
- belső szabályozásokban,
- munkaköri leírásokban,
- kézikönyvekben.

A jegyző felelős azért, hogy a feladatok és a célok az alapdokumentumokban egymással harmonizálva, ugyanakkor az egyes dokumentumok közötti hierarchia fenntartásával kerüljön meghatározásra.
A jegyző felelős továbbá azért is, hogy a belső szabályzatok olyanok legyenek, hogy azok segítsék a tényleges, operatív feladatellátást.

Az egyes szervezeti egységek funkciói

Az Államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 13. § (1) bekezdés e) pontja alapján a költségvetési szerv, így a Közös Hivatal SZMSZ-e tartalmazza a Hivatal:

- szervezeti felépítését,
- működési rendjét,
- szervezeti egységek megnevezését,
- szervezeti egységek feladatait,
- szerv szervezeti ábráját.

A szervezeti ábrának áttekinthető módon kell bemutatnia a szervezeti egységek alá-, fölé- valamint egymás mellé rendeltségének viszonyait.

Az egyes vezetői szintek, és a hozzá kapcsolódó feladatok.

A jegyző és az egyes vezetői szinteken lévő vezetők együttesen felelősek azért, hogy a belső dokumentumokban az adott vezetői szinten ellátandó feladatok, illetve a vezetői szintekhez tartozó felelősségek egyértelműen meghatározottak legyenek.

Az Államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 13. § (1) bekezdés f) és g) pontja foglalkozik a jegyző felelősségével. Az előbbiek szerint az SZMSZ-ben kell szabályozni:

- azon ügyköröket, melyek során a szervezeti egységek vezetők a Hivatal képviselőjeként járhatnak el,
- a feladat és hatásköröket, a hatáskörök gyakorlásának módját, a helyettesítés rendjét, és az ezekhez kapcsolódó felelősségi szabályokat.

Adott vezetői szintet be kell vonni a belső szabályzatok elkészítésében, illetve a szabályzatok elkészítése során biztosítani kell azt, hogy a vonatkozó ismereteket kellő mélységben elsajátítsák. A jegyző a belső szabályozásokat átadja a további vezetői szint vezetői részére, illetve megbeszélések alkalmával biztosítja a szabályozások elsajátításának és egységes értelmezéshez szükséges párbeszéd lehetőségét.

Munkaköri leírások elkészítése

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény (a továbbiakban: Kttv.) 75. § (1) bekezdése alapján a Polgármesteri Hivatal köteles a köztisztviselő feladatait és a munkakör betöltésével kapcsolatos követelményeket (végzettség, szakképzettség, szakképesítés, tapasztalat, képességek) munkaköri elírásban rögzíteni.

A jegyző munkaköri leírását a polgármester készíti el.

A munkaköri leírást - a Kttv. 43. § (4) bekezdése szerint - a kinevezési okmányhoz kell csatolni.

A köztisztviselő munkaköri leírásának tartalmaznia kell a következőket:

Nyilvántartási elemek	Tartalmi (feladatorientált) elemek
A költségvetési szerv megnevezése	A munkakör célja
A munkakör megnevezése	A munkakörhöz tartozó feladatok, hatáskörök, jogkörök
A munkakör kódszáma	A munkakör-specifikáció
A munkakör FEOR száma	A felelősségi kör meghatározása
A munkáltatói jogkör gyakorlója	A kapcsolattartás terjedelme és módja
A munkakör szakmai irányítója	A munkakör státuszának helyzete, leírása
A munkakör betöltéséhez szükséges végzettség:	A helyettesítés rendje
Munkakörhöz tartozó álláshely	FEUVE rendszerbeli feladatok
Munkakörnek alárendelt munkakörök	Szerven belüli bizottsági feladatok
A munkakör, dolgozó közvetlen felettese	Záradék
A szervezeti egység megnevezése	
A munkakörre vonatkozó fontosabb előírások (jogszabályok)	

A munkaköri leírásokban rögzíteni kell a dolgozó jogait, kötelezettségeit és felelősségét.
A vezetői munkaköri leírások esetén meg kell határozni, hogy a vezető milyen felelősséggel tartozik a saját, illetve az által vezetett munkatársak tevékenységéért.

A munkaköri leírások megismertetése

A jegyző, illetve felhatalmazása alapján más kijelölt személy köteles az egyes dolgozók részére a munkakörükkel kapcsolatos, személyre szabott követelményeket, feladatokat, jogokat és felelősséget tartalmazó munkaköri leírásokat megismertetni.

A fent meghatározott személy feladata, hogy:

- a munkaköri feladat megismertetés ne csak formális legyen,
- a dolgozó a konkrét feladatellátással kapcsolatos teendőkről közvetlen a megfelelő tájékoztatást és segítséget megkapja,
- a dolgozó számára biztosítsa a munkavégzéshez szükséges információkat, eszközöket stb.,
- ellenőrizze azt, hogy a dolgozó a munkaköri feladatát ténylegesen elsajátította-e, illetve a gyakorlatban megfelelően hasznosítja-e.

A dolgozók munkaköri leírás szerinti munkavégzéséről félévente, illetve munkaköri leírás változás esetén a változást követő 3 hónapon belül meg kell győződni. Az ellenőrzés a munkakör jellegétől függően a jegyző választása szerint történhet:

- szóbeli beszámoltatással,
- a FEUVE rendszeren keresztül,
- adott munkafolyamat, munkafeladat tényleges ellenőrzésével.

A fenti ellenőrzést legalább <u>feljegyzés formájában</u> dokumentálni kell, és a személyi anyagban el kell helyezni.
A jegyző:

- a középvezetőket beszámoltatja az irányításuk alá tartozó dolgozók munkáját segítő tevékenységükről, valamint
- a középvezetők számára követelményként határozza meg az irányításuk alá tartozó dolgozók – munkafeladatukhoz szükséges ismeretek elsajátítása - segítésének kötelezettségét.

A jegyző munkaköri leírását a jegyzővel a polgármester ismerteti.

A dolgozók beszámolási kötelezettsége

A jegyző felelős az Önkormányzat és intézményei jogszabályoknak megfelelő, gazdaságos, eredményes és hatékony működéséért, ebből következően az arról szóló beszámolók, adatszolgáltatások elkészítéséért, annak valóságtartalmáért és hitelességéért.

A beszámoltatási rendszer főbb elemei:

- a vezetői beszámoltatás,
- az önellenőrzés,
- az egyes középvezetők, illetve feladatellátók nyilatkozat tételi kötelezettsége.

A vezetői beszámoltatás lényege

A jegyző jelentési rendszert működtet. A rendszerben meghatározza, hogy miről, mikor, kinek kell jelentést adnia. A <u>jelentési rendszer formáját alapvető formáját melléklet</u> tartalmazza. (Az egyes jelentések ettől tartalmukban az adott témakör figyelembe vételével eltérhetnek.)

A vezetői beszámoltatásnak ki kell terjednie legalább a következőkre:

- az éves, féléves beszámolóra és költségvetési tervre (ezek számviteli törvénnyel és végrehajtási rendelettel, valamint a költségvetési rendelettel való összhangjára),
- a belső ellenőrzés érdekében készített belső ellenőrzési terv elkészítésére, illetve az ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentésre,
- a belső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentésekre,
- az Önkormányzatot és a Polgármesteri Hivatalt vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentésekre.

Önellenőrzés

Az Önkormányzat és intézményei, illetve a Hivatalon belüli csoportok, egységek tevékenységének ellenőrzése önértékeléssel, tesztek, kérdőívek segítségével történhet.
Az önellenőrzés során meg kell adni, hogy adott kérdésnél milyen dokumentumokra kell hivatkozni.
Az önellenőrzési kérdéseket az adott feladatokhoz, illetve az adott évi célkitűzések, teljesítménykövetelmények figyelembe vételével kell meghatározni, és évek között szükség szerint módosítani kell.
Az önellenőrzés célja, hogy a hibák minél előbb felismerésre, illetve korrigálásra kerülhessenek.

Egyes középvezetők, illetve feladatellátók nyilatkozat tételi kötelezettsége

A jegyző az egyes középvezetőktől, illetve feladatellátóktól nyilatkozatot kérhet. Az érintettek nyilatkozatain keresztül megbizonyosodhat arról, hogy az intézményeken belül jól körülhatárolt a felelősségi körök meghatározása, működtetése; a vezetők, illetve feladatellátók a szervezet minden szintjén tisztában voltak a célokkal és azok elérését szolgáló eszközökkel annak érdekében, hogy végre tudják hajtani a kitűzött feladatokat, és értékelni tudják az elért eredményeket.

A vezetők, illetve egyéb dolgozók munkaköri leírásában konkrétan meg kell határozni a beszámolási feladataikat.

Az egyes felelősségi szintek rendszerének és kapcsolatának, illetve a hivatalos dokumentumok aláírásának és jóváhagyásának előírt útvonalának közzé tétele

Az Mötv.:

- 67. § (1) bekezdés e) pontja szerint a polgármester,
- 81. § (3) bekezdés j) pontja alapján a jegyző

a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét.

Az előzőek alapján a jegyző felelős azért, hogy a Hivatalon belül:

- a felelősségi szintek és azok kapcsolata,
- a hivatalos dokumentumok aláírásának és jóváhagyásának előírt útvonal rendszere (a kiadmányozás)

a Hivatal hirdető tábláján, illetve a jegyző utasítása alapján más helyiségekben kifüggesztésre kerüljenek.

A polgármester felelős azért, hogy a tevékenységével kapcsolatos kiadmányozási rend szabályozásra kerüljön.

A jegyző és a polgármester dönthet úgy, hogy a fenti rendet annak jóváhagyásakor, illetve módosításakor értekezlet keretében is megismerteti a dolgozókkal.

A munkaköri leírásoknak tartalmazniuk kell, hogy adott dolgozó miért tartozik felelősséggel, illetve adott dolgozó, hogy kapcsolódik az egyes felelősségi szintekhez.

3.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása

A jegyző - a Bkr. 6. §-ának (3) bekezdése alapján - köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely 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.

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelősét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat felölelve az Önkormányzat és intézményei működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazva az ellenőrzési pontok (típusok) összességét.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításával:

- a Hivatalra jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor,
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok, és maguk az eljárások is, standardizáltakká válnak.

Az ellenőrzési nyomvonal megmutatja a Hivatal folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja az irányítás felelősségi szintjeinek megfelelő folyamatok szükséges mértékű átalakítását, elősegíti a működtetés színvonalának, valamint a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését.

Az ellenőrzési nyomvonal célja, hogy egy adott folyamatra vonatkozóan áttekintést adjon a vezetőknek, a belső és a külső ellenőröknek és a folyamatban résztvevő munkatársaknak arról, hogy:

- mi az adott tevékenységek tartalma,
- mi a feladatellátás jogszabályi vagy egyéb alapja,
- milyen dokumentumok szolgálnak alapul a nyomvonal kialakításához,
- kik felelősek a feladatellátásért,
- hol kell kontrollokat beépíteni a folyamatba,
- ki jogosult a feladatellátás ellenőrzésére,
- milyen módon kell az ellenőrzést végrehajtani,
- hogyan kell a könyvekben való nyilvántartást elvégezni.

Az ellenőrzési nyomvonalnak jelentősége van:
- a felelősségi szintek,
- a szervezeten belüli együttműködés erősítése,
- a szervezeti működés, valamint
- az információk

terén.

Az ellenőrzési nyomvonal a felelősségi szintek terén megnyilvánuló jelentősége, hogy:
- az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok,
- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, és a hozzá tartozó felelős,
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztevékenységekért felelős közreműködőkön is múlik.

Az ellenőrzési nyomvonal a szervezeten belüli együttműködés erősítése terén megnyilvánuló jelentősége, hogy:
- a különböző szervezeti egységek, csoportok kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától,
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a Polgármesteri Hivatal teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

Az ellenőrzési nyomvonal a szervezeti működés terén megnyilvánuló jelentősége, hogy:
- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat,
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása pedig, működési zavarokhoz vezethet.

Az ellenőrzési nyomvonal információt szolgáltat a belső és a külső ellenőr számára:
- a szervezet felépítésére,
- a belső kontrollrendszerének működésére,
- a folyamatok és részfolyamatok vertikális és horizontális kapcsolódási pontjaira,
- a belső felelősségi rendszer kiépítettségére,
- a vezetők elszámoltathatóságára vonatkozóan, megalapozottabbá téve
    - az ellenőrzési tervek átgondolt összeállítását,
    - a konkrét ellenőrzések fókuszának meghatározását,
    - a folyamatok nyomon követését.

3.4.1. Az ellenőrzési nyomvonalak írásban történő dokumentálása

Az ellenőrzési nyomvonalak írásbeli dokumentálása történhet:
- szöveges dokumentumban,
- táblázatos formában, illetve
- folyamatábrával szemléltetve.

A jegyző feladata az ellenőrzési nyomvonallal kapcsolatban, hogy:

- ütemtervet készítsen az ellenőrzési nyomvonalak hatályos jogszabályok szerinti kialakítása érdekében,
- a tevékenységi csoportokat a vonatkozó standardok figyelembevételével állapítsa meg,
- az ellenőrzési nyomvonal kiterjedjen a szervezet egészére,
- a folyamatleírások alkalmasak legyenek a tevékenységek integrálására, a folyamatok rangsorolására,
- meghatározza az ellenőrzési nyomvonal naprakészségének biztosítására vonatkozó eljárásrendet és kijelölje a felelőst,
- olyan ellenőrzési nyomvonal formát és tartalmat határozzon meg, amely megfelel a jogszabályi előírásoknak,
- az ellenőrzési nyomvonalhoz a szükséges mellékletek csatolásra kerüljenek.

3.4.2. Az ellenőrzési nyomvonalak naprakészsége, hatályossága

A jegyző az ellenőrzési nyomvonal naprakészségének, hatályosságának érdekében:

- az ellenőrzési nyomvonalak rendszeres – az adott feladatokhoz, folyamatokhoz igazodó - felülvizsgálatára ütemtervet készít,
- a folyamatgazdák részére kötelezettségként írja elő, hogy amennyiben a folyamatban jogszabályi, szervezeti, vagy egyéb változás történik, vagy körülmény adódik, ami miatt az ellenőrzési nyomvonalat módosítani kell, haladéktalanul jelezzék,
- gondoskodik a folyamatváltozások ellenőrzési nyomvonalakon történő átvezetéséről is,
- előírja az ellenőrzési nyomvonal módosítások megtörténtének önellenőrzési kötelezettségét.

3.5. Humánerőforrás

A Bkr. 6. § (1) bekezdés d) pontja alapján a jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben átlátható a humánerőforrás-kezelés.

A jegyző kiemelt feladata, hogy nagy gondot fordítson az emberi (humán-) erőforrások:

- megszerzésére,
- megtartására,
- megbecsülésére,
- fejlesztésére,
- hatékony és eredményes foglalkoztatására, azaz

a humánerőforrás gazdálkodásra.

3.5.1. A humánerőforrás-kapacitás rendelkezésre állása

Erőforrás igény felmérése

Az Önkormányzat által közvetlenül ellátott feladatok, valamint a Hivatal humánerőforrás mennyiségi és minőségi, valamint szakmai szükségletét alapvetően a kitűzött célból következő feladat struktúrája határozza meg.

A jegyző az Önkormányzat és intézményei feladatait áttekintve, a folyamatgazdákkal együttműködve évente a költségvetési készítésekor felméri, hogy mekkora a feladatok végrehajtásának erőforrásigénye.

Az Mötv. 67. § (1) bekezdés d) pontja alapján a jegyzőnek kell javaslatot tenni a polgármester részére a hivatal létszámának meghatározására. A jegyző a létszám meghatározásakor az ellátandó feladatok volumenét, összetételét és a várható változások hatását veszi számításba.

Álláshely betöltés

A jegyzőnek rendelkeznie kell olyan kimutatással, hogy mennyi és milyen összetételű a rendelkezésre álló álláshely, illetve abból mennyi és milyen a be nem töltött álláshely.
A jegyzőnek az éves beszámolási tevékenységhez kapcsolódva tájékoztatást kell adnia a betöltött és betöltetlen az álláshelyek számáról.

A humánpolitikai feladatokat ellátó személy feladata

A humánpolitikai feladatokat ellátó személy feladata, hogy:
- megismerje és elemezze a munkaerő szükségletek kielégítésének lehetőségeit befolyásoló tényezőket,
- az egyes tényezők kedvezőtlen hatását mérsékelje,
- a kedvező helyzet kihasználására megoldási javaslatot készítsen,
- a szükséges intézkedések megtételét kezdeményezze,
- az intézkedéseket végrehajtsa.

A munkaerő szükségletek kielégítésének lehetőségeit befolyásoló tényezők megismerése, elemzése

A munkaerő szükségletek kielégítésének lehetőségeit számos külső és belső tényező befolyásolja. A jegyzőnek, illetve a humánpolitikai feladatokat ellátó személynek ismernie, elemeznie kell ezeket, mivel ezek hiánya jelentős <u>kockázati tényezőt</u> jelent.

Ismerni és elemezni kell legalább a következő – a munkaerő forrás rendelkezésre állása tekintetében:

a) külső tényezőket, amelyek a következők:
- a Hivatal földrajzi elhelyezkedése,
- a társadalmi–gazdasági környezete,
- a politikai konstelláció,
- az országos és a területi foglalkoztatáspolitika,
- a területi munkaerő kínálat mennyisége, minősége, szakmai összetétele,
- az Önkormányzat és intézményei pénzügyi forrásainak nagysága,
- a környezetében működő szervezetek munkaerő elszívó ereje;

b) belső tényezőket, amelyek a következők:
- a feladatstruktúra összetettsége, változása,
- a szervezeti felépítés és az elhelyezkedés koncentráltsága vagy differenciáltsága,
- az elvárt szolgáltatási színvonal,
- a munkatársakkal szembeni végzettségi, képzettségi, gyakorlati és etikai követelmények,

- a bérezési lehetőségek,
- a munkahelyi légkör.

A megismerési és elemzési feladat ellátását az éves költségvetési tervezéshez kapcsolódva minden évben írásban is dokumentálni kell.

Az elemzésekhez legalább a következő információ bázist kell felhasználni:
- jogszabályok,
- belső szabályozások,
- belső szervezeti alapdokumentumok,
- a dolgozók, osztályok leterheltségének (ügyiratforgalmának) kimutatása,
- a dolgozók teljesítményértékelése,
- a dolgozók továbbképzési adatai.

A humánerő gazdálkodás eszközei:
- a humánerőforrás eljárásrendjeinek (pl. toborzás, felvétel, képzés, továbbképzés, előléptetés, költséghatékonyság mérés) írásban történő szabályozása,
- az alkalmazást megelőző értékelés a jelentkező szakmai, erkölcsi, kriminalisztikai hátteréről,
- az újonnan felvettek pontos informálása az elvárásokról, tevékenységük rendszeres objektív értékelésének biztosítása,
- a vezetés iránymutatása arról, hogy az elvárásoktól való eltérés milyen következményekkel jár,
- az etikus és tisztességes hozzáállás bevonása a teljesítményértékelésbe,
- objektív összhang az alkalmazottak megtartása, jutalmazása vagy fegyelmezése, elbocsátása, és a lefektetett teljesítményértékelési, etikai és felelősségi követelmények között.

Középtávú munkaerő-gazdálkodási terv és erőforrás szükséglet felmérés

A jegyző a humánpolitikai feladatokért felelős személlyel közösen felelős azért, hogy az önkormányzat gazdasági programjának meghatározásakor elkészítse a középtávú munkaerő-gazdálkodási tervet, valamint elvégezze az erőforrás szükséglet felmérést.
Ezeket a terveket a gazdasági programban megfogalmazott feladatok, célkitűzések figyelembe vételével kell kialakítani.

3.5.2. Az egyes munkakör betöltésükhöz szükséges elvárt tudás és képesség meghatározása

Az egyes munkakör betöltéséhez szükséges humán erőforrás rendelkezésre állása

A jegyzőnek, illetve a humánpolitikai feladatot ellátó személynek:
- évente, a költségvetési tervezéshez kapcsolódva, illetve
- szakképzettséget, gyakorlatot érintő jogszabályváltozás esetén

vizsgálnia kell az egyes munkakör betöltéséhez, illetve az ahhoz tartozó feladatok szakszerű ellátásához szükséges humán erőforrás rendelkezésre állását.

Szakmai követelmények kidolgozása munkakörönként

A jegyző feladata, hogy a szervezeti célokat úgy határozza meg, bontsa le szervezeti egységekre, csoportokra, munkakörökre, hogy figyelembe vételre kerüljön az adott munkakör ellátásához szükségesnek ítélt:

- jogszabályban előírt iskolai és szakmai végzettség,
- speciális szakmai igények,
- képesség, készség,
- megszerzett gyakorlati tapasztalat (vezetői státusz esetén a vezetői gyakorlat),
- az adott feladatkörhöz való affinitás,
- dolgozói személyiség jegyek.

A jegyző az előző feladatot az adott tevékenységért, feladatért felelős folyamatgazdák bevonásával köteles ellátni.

3.5.3. A munkaerő-kiválasztás során a képzettségi és egyéb megfelelőségi követelmények figyelembe vétele

A jegyző, megbízott vezetője felelős azért, hogy az álláshelyek meghirdetése megfelelő módon történjen, annak során

- figyelembe vegyék az OECD ajánlásait,
- a pályázati kiírások racionálisan kerüljenek megfogalmazásra,
- a pályázati felhívások megfelelő információt nyújtsanak a lehetséges jelentkezők számára,
- a pályázati felhívás tartalmazza az általános követelményeket, valamint a szakmai vezetővel szembeni speciális igényeket.

Az OECD ajánlások figyelembe vétele

A jegyző, megbízott vezetője felelős azért, hogy az OECD a tagállamok részére a humánerőforrás-gazdálkodás tekintetében ajánlásként megfogalmazott tisztesség elve alkalmazásra kerüljön.

Az elv megvalósítása érdekében az alábbi eszközöket kell felhasználni:

- az érdemeken alapuló kiválasztás a felvételnél, és az előmeneteli rendszer kialakításánál,
- az erkölcsös munkavégzéshez szükséges munkakörülmények és feltételek megteremtése,
- a munkaértékelésen alapuló igazságos anyagi és erkölcsi megbecsülést.

A pályázati kiírás

A jegyző feladata, hogy az önkormányzat és intézményeinek leendő dolgozói célirányosan, a feladat szakmai követelményeinek ismeretében kerüljenek kiválasztásra, és már a foglalkoztatást megelőzően meggyőződjön arról, hogy milyenek a jelentkezők szakmai, emberi kvalitásai, ismeretei, képességei, készségei, és hogy figyelembe vegyék az érintett foglalkoztatása esetén milyen képzési, továbbképzési feladatok keletkeznek.

Annak érdekében, hogy az adott munkakörre a lehető legmegfelelőbb pályázó, jelentkező kerüljön kiválasztásra munkakör térképet lehet készíteni.

A munkakör-térkép a munkakörre legmegfelelőbb jelölt kiválasztásához szükséges összefoglaló leírás, amely tartalmazza a munkakör valamennyi:

a) általános adatát így különösen
- a betöltendő munkakört,
- a szerv megnevezését,
- az illetményt,
- a munkakör betöltésének várható helyét és idejét;

b) az ellátandó feladatokat, valamint

c) a munkakör betöltőjével szemben a munkáltató által meghatározott követelményeket így különösen:
- a képzettséget,
- a végzettséget,
- a szakmai tapasztalatot,
- a kompetenciákat.

A végzettség, képzettségi előírásokat több esetben is jogszabály határozza meg, amit a munkakör térképnél figyelembe kell venni.

A pályázati felhívás tartalma

A felvételre vonatkozó pályázat összeállításánál figyelemmel kell lenni arra, hogy abból a pályázó megismerje:
- egyrészt mindazokat a végzettségi, képzettségi és szakma ismereti követelményeket, amelyeket vele szemben támasztanak, és amelyeknek meg kell felelnie, valamint, hogy a pályázatához milyen igazolásokat kell csatolnia,
- másrészt az adott szervezet céljait, szervezeti felépítését, a konkrét munkakörben ellátandó feladatokat, a munkakör specifikációt, a kompetenciákat, valamint a megfelelő színvonalú munkavégzés, a besorolás és a javadalmazás feltételeit.

Amennyiben a pályázati felhívás szakmai vezetői munkakörre vonatkozik, a felhívásnak tartalmaznia kell a szakmai vezetőkkel kapcsolatos speciális elvárásokat is.

Ügyelni kell arra is, hogy a pályázati felhívás ne legyen túlzottan részletes, mert a túl sok részletkövetelmény a potenciális, és a munkakör ellátására alkalmas jelentkezők nagy részét visszatarthatja.

Kiválasztási eljárások

A vezető döntése alapján alkalmazhatóak a kiválasztási eljárások:
- munkaköri interjúk,
- referenciák az előző munkahelyekről és az elvégzett projektekről,
- életrajzi adatok a pályafutásról,
- munka alkalmassági vizsgálat pszichológiai tesztekkel (érdeklődési és motivációs, értékrendszerre vonatkozó, intelligencia, részképesség, személyiségjegyek, beállítódás/attitűd),

- munka-mintatesztek (amelyek szimulálják a munkavégzés legfontosabb és legkritikusabb feladatait).

A munkakörhöz szükséges ismeretek közül mindig azt kell számon kérni, amely az adott munkakör jellegéből, az ott szükséges kompetenciakövetelményekből adódóan, a legfontosabb szempontok érvényesítését teszi lehetővé.

3.5.4. A felvételi interjúk lebonyolítása

Az új dolgozó kiválasztásában résztvevők

A jegyző dönthet úgy, hogy az új dolgozó kiválasztására csoportot, bizottságot hoz létre.

Amennyiben úgy dönt, hogy az új dolgozók kiválasztásához csoportot, bizottságot hoz létre a bizottság tagjai sorába be kell választani:

- annak a szervezeti egységnek a vezetőjét, amelyhez az adott munkakör tartozik, mivel megfelelő pályázati kiírás esetén ő állapította meg a munkakör betöltésének szakmai követelményeit, továbbá
- a felvételek megszervezéséért, lebonyolításáért, a humánerőforrás-gazdálkodásért felelős vezetőt vagy dolgozót,
- a vezető döntése szerinti további személyt, személyeket.

Az új dolgozó kiválasztásában résztvevők feladatai

Az új dolgozó kiválasztásakor - függetlenül attól, hogy a kiválasztást a jegyző, vagy pedig bizottság végzi - gondoskodni kell a következő feladatok ellátásáról:

- a pályázatban általános feltételként megadott tények, körülmények meglétének ellenőrzéséről (végzettséget, képzettséget igazoló dokumentumok, büntetlen előélet igazolása stb.),
- referenciák valódiságának ellenőrzéséről,
- a kiválasztási eszközök kidolgozásában való részvételről.
- a kívánt személyiségjegyek konkretizálásáról különösen a vezetői, középvezetői munkakörökben,
- az interjúkon való részvételről,
- a pályázók értékelésében való részvételről,
- a pályázók kiválasztási sorrendbe rakásáról, javaslat tételről a pályázat nyertesére.

A jelentkezők személyiségjegyeinek megismerése

A pályázók kiválasztásánál fontos szempont, hogy a jelentkező személyiségjegyei megismerésének lehetősége megnyíljon a kiválasztást végző számára. A személyiséget fel kell deríteni a következő területeken:

- ambíció,
- érdeklődési kör,
- probléma érzékenység,
- problémamegoldó képesség,
- kommunikációs képesség,

- önmagával szembeni kritikai készség,

- számítógép kezelési ismeretek (a munka során alkalmazandó szoftverek ismerete) stb.

Az új dolgozók kiválasztásában résztvevők által használt kiválasztási eszközök

A dolgozók kiválasztása során alkalmazott eszköz lehet:
- az előre összeállított szakmai interjú,
- előre összeállított kérdéscsoport a személyiségjegyek megismerésére, illetve az irányított beszélgetés.

3.5.5. Az új belépők képzése, információval és eszközökkel való ellátása

A jegyző, illetve az általa kijelölt személy, csoport feladata, hogy az új dolgozó a munkába állásakor:
- valamennyi információt és eszközt megkapjon, valamint
- ellássa a dolgozó képzésével kapcsolatos tevékenységeket.

Gyakornoki rendszer pályakezdők köztisztviselő esetén

A Kttv 117. §-a alapján a pályakezdő köztisztviselő gyakornoki besorolást kap. A gyakornoknak jogszabályban meghatározott határidőn belül közigazgatási alapvizsgát kell tennie.

A dolgozó részére a munkaköréhez szükséges információk átadása

A dolgozók részére a munkakörhöz tartozó legfontosabb információkat át kell adni – így különösen a munkakörére, az ellátandó feladataira, tevékenységre vonatkozó:
- szabályzatot, szabályzatokat,
- írásos utasítást,
- folyamatleírást,
- munkaköri leírást stb.

Az új dolgozó munkakörhöz szükséges eszközökkel való ellátása, az eszközök használatával kapcsolatos információ átadása

A dolgozók részére rendelkezésére kell bocsátani azokat az eszközöket, amelyek a feladat ellátásához nélkülözhetetlenek, s egyidejűleg kellő mélységű információkat, tájékoztatást kell kapnia a rendelkezésre bocsátott eszközök használatáról.

Amennyiben az új belépő adott eszköz, berendezés kizárólagos használatára jogosult, a jegyző dönthet arról, hogy az eszköz használatra történő átvételéről, és annak rendeltetésszerű használatára vonatkozó felelősség elismeréséről írásban nyilatkoztatja a dolgozót.

A dolgozók részére át kell adni a használati dokumentáció egy példányát.

A dolgozók képzése, a képzések eredményének értékelése

A dolgozók képzésével kapcsolatos tevékenység két fő elvre épül:

- egyrészt a dolgozó számára biztosítani kell a továbbképzésre való jogot, valamint az ehhez szükséges feltételeket,
- másrészt a dolgozótól elvárható, hogy önképzéssel is járuljon hozzá a szakmai ismereteinek karbantartásához és bővítéséhez.

A jegyző elrendelheti a dolgozó, dolgozók egyéni és a csoportos oktatását képzését. Ez munkába álláskor a bevezető képzés, míg a későbbiekben, felfrissítő, megerősítő jellegű képzés lehet.

A dolgozók képzése megvalósulhat:

- szervezeten belül, illetve
- külső szerv által történő továbbképzésen, tanfolyamon való részvétellel.

A jegyzőnek, illetve az általa meghatározott személynek (a vonatkozó jogszabályok tartalma és a dolgozó közvetlen felettesének igényei figyelembe vételével) el kell készítenie az új dolgozók képzésének folyamatleírását. A folyamatleírásban ki kell térni arra, hogy:

- 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 képzések megtervezése során figyelembe kell venni a jogszabályban meghatározott vizsga letételének követelményét.

3.5.6. Az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelmények meghatározása

A dolgozók munkakörükhöz szükséges képzettséggel, hozzáértéssel való rendelkezése

A dolgozói kiválasztás rendszerében adott munkakörhöz olyan dolgozót kell kiválasztani, aki az adott munkakör ellátásához szükséges képzettséggel rendelkezik.

A Kttv.:

- 75. § (1) bekezdés g) pontja alapján a szerv köteles a köztisztviselő munkakörével kapcsolatos képzést és továbbképzést elősegíteni,
- 80. § (1) bekezdés alapján a köztisztviselő jogosult az előmenetelhez, és köteles a központilag vagy a szerv által előírt képzésben, továbbképzésben vagy átképzésben részt venni.

Amennyiben a dolgozó:

- munkaköri feladatai változnak, a dolgozó új, megváltozott feladatokhoz szükséges képzettségét és hozzáértését is vizsgálni kell,
- által ellátott feladat ellátáshoz szükséges képzettségi követelmény megváltozik, ellenőrizni kell, hogy a dolgozó a szükséges képzettséggel rendelkezik-e.

A dolgozó tényleges hozzáértéséről a vezetői beszámoltatás rendszerén, valamint a FEUVE rendszerén keresztül is meg kell győződni.

Képzési terv készítési kötelezettség, a terv összeállításának rendje

A jegyző feladata, hogy a dolgozók személyi anyaga úgy kerüljön összeállításra, hogy az alapján a dolgozó szakmai tevékenysége figyelemmel kísérhető legyen.

A <u>személyi anyag között kell</u> tárolni a következőket igazoló, alátámasztó iratokat:

- a munkakör betöltésére jogosító iskolai végzettségeket és szakképzettségeket,
- az addigi életpályájának korábbi munkaviszonyaival kapcsolatos fontosabb adatait,
- a korábbi köztisztviselői, közalkalmazotti munkaviszonyainak adatait,
- az Önkormányzatnál, Polgármesteri Hivatalnál betöltött munkaköreit, beosztásait, elismeréseit, elmarasztalásait.

A személyi anyagban rendelkezésre álló információk, valamint a jogszabályi képzettségi előírások határozzák meg a képzések szükségességét.

A Polgármesteri Hivatalnak a képzések rendszerét jól átlátható rendszerben kell meghatároznia. A képzési tervet el kell készíteni:

- rövid távra (adott költségvetési évre), valamint
- közép távra.

A középtávú terv alapján kell elkészíteni a rövid távú terveket.

A terveket a költségvetési terv javaslat összeállításig el kell készíteni, mivel meg kell határozni:

a) a képzésekkel kapcsolatos várható költségvetési kiadásokat:
   - képzések költségeit (tanfolyami, továbbképzési díjak),
   - a képzéseken való részvétellel kapcsolatos költségeket (szakmai anyagok, utazás stb.),
   - a dolgozó esetleges helyettesítésének költségeit;

b) a képzések eredményeként a dolgozó személyi juttatás emelkedésének összegét, annak adott költségvetési évet terhelő kiadásait.

A képzési tervben meg kell határozni a tervezett képzések fajtáját, melyek a következők lehetnek:

- Általános célú képzés: olyan képzés, amely az általános műveltség növelését célozza, hozzájárul a felnőtt személyiségének fejlődéséhez, a társadalmi esélyegyenlőség és az állampolgári kompetencia kialakulásához.
- 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 képzésnek minősül a munkáltató által a saját dolgozói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés, illetve a külön jogszabályok alapján végzett köztisztviselői továbbképzés.
- Nem formális tanulásnak minősül 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 képzési tervet úgy kell összeállítani, hogy abban szerepeljen:

- a speciális ismeretek elsajátításával kapcsolatos folyamatos egyéni, illetve csoportos képzés, továbbképzés,
- a jogszabályban meghatározott vizsgára történő felkészítés,
- a belső zökkenőmentes helyettesítési rend miatt az egyes munkakörökben dolgozók által helyettesítendő munkakörökhöz tartozó ismeretek megszerzése miatti képzés.

A jegyző feladata, olyan belső ösztönző rendszer kidolgozása, amely motiválja a dolgozókat a szervezett képzéseken való részvételre, illetve az önképzésre.

3.5.7. Egyéni képzési tervek, követelmények meghatározása

A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 8. §-a kimondja, hogy a közigazgatási szerv elkészíti a köztisztviselő éves egyéni továbbképzési tervét.
A hivatkozott rendelet 19. §-a rendelkezik arról, hogy az egyéni továbbképzési tervek elkészítéséről a munkáltatói jogkör gyakorlója gondoskodik az éves teljesítményértékelés figyelembevételével - központi informatikai alkalmazás használatával - tárgyév február 1-je és március 15-e között.

Az egyéni képzési tervek meghatározása során a tervek összeállításakor figyelembe kell venni a következőket:

a) az Önkormányzat és intézményei érdekének érvényesítése céljából:
    - adott munkakörhöz szükséges képzettség, végzettség (szükséges vizsgák),
    - a munkakör ellátásával kapcsolatos teljesítményértékelések, minősítések tartalma,
    - adott munkakörhöz kapcsolódó feladatváltozások miatti képzési szükséglet,
    - a munkakör által helyettesítendő munkakörhöz szükséges ismeretek megszerzéséhez indokolt képzés,
    - a szerv képzésekre, továbbképzésekre fordítható költségvetési kerete;

b) a dolgozóik igényei érdekében:
- a dolgozók képesítési, továbbképzési igényei,
- a Polgármesteri Hivatal belső előreléptetési tervei.

Az egyéni képzési tervet:
- el kell készíteni a dolgozó felvételekor, illetve
- legalább évente felül kell vizsgálni a dolgozó bevonásával.

Az egyéni képzési tervet úgy kell meghatározni, hogy abban elkülönítetten szerepeljen:
- a továbbképzés: a köztisztviselők képesítési előírásairól szóló kormányrendeletben a köztisztviselő alkalmazásához megkívánt iskolai alapképzettségen (szakképzettségen) kívüli minden további iskolai rendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzés, amely feladatköre ellátásához szükséges,
- az átképzés: a feladatköre (munkaköre) ellátására képesített köztisztviselőnek olyan képzése, amely alkalmassá teszi őt más köztisztviselői feladatkör (munkakör) ellátására,
- a vezetőképzés: a vezető-utánpótlásként számításba vett köztisztviselő felkészítése képzés keretében a vezetői feladatok ellátására,
- a vezető továbbképzés: vezető köztisztviselők szakmai, vezetési, szervezési, személyiségfejlesztő tárgykörű iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzése, továbbképzése, a nemzetközi közigazgatási programok keretében szervezett továbbképzések és tanulmányutak.

A Polgármesteri Hivatalban a képzés célja csak kivételes esetekben lehet egy adott munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség megszerzése, mivel a dolgozók kiválasztása a szükséges végzettség megléte alapján történik. Erre akkor kerülhet sor, ha a dolgozó olyan munkakört szeretne betölteni, amihez magasabb végzettség kell.

Minden évben legalább egyszer (a költségvetési terv javaslat összeállítását megelőzően) a létszám gazdálkodási tervek, valamint a különböző fejlesztési tervek (gazdasági program, a költségvetési tervben javasolt fejlesztések) alapján meg kell állapítani a Polgármesteri Hivatal számára szükséges, de hiányzó kompetenciákat, és fel kell mérni az alkalmazottak képzési igényeit.

A jegyző dönthet tanulmányi, képzési szerződés megkötéséről akkor, ha a dolgozó:
- iskolai rendszerű, vagy
- iskolán kívüli tanfolyami képzését támogatja.

A szerződésben rögzíteni kell mindkét fél (azaz a munkáltató és a munkavállaló) jogait és kötelezettségeit is.

3.5.8. Éves képzési terv összeállítása

A 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 8. §-a , illetve 20. §-a kimondja, hogy a közigazgatási szerv elkészíti a köztisztviselő éves egyéni továbbképzési tervét, valamint az egyéni tervek összesítésével elkészíti a szerv éves továbbképzési tervét.

Az éves képzési terv összeállításakor figyelembe kell venni:
- a vonatkozó kormányrendelet előírásait,
- az egyéni képzési terveket,
- a költségvetési kiadások képzésekre, továbbképzésekre fordítható összegeit,
- a közép távú képzési terveket.

Az éves továbbképzési tervek összeállításakor a vonatkozó kormányrendelet figyelembe vétele

Az éves továbbképzési terv összeállításakor be kell tartani 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet előírásait.

A helyi éves továbbképzési terv tartalmi követelményei:

A továbbképzési terv tartalmi követelményeit szintén a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet tartalmazza.

A helyi éves továbbképzési terv végrehajtásával kapcsolatos jogok és kötelezettségek

A továbbképzés végrehajtásával kapcsolatban a következő előírásokat kell betartani:
- A továbbképzés és a vezetőképzés kötelező, vagy a munkáltatóval egyetértésben önkéntes.
- A köztisztviselő köteles az éves továbbképzési tervben, illetve a helyi éves továbbképzési tervben szereplő továbbképzésben részt venni, s a továbbképzés keretében az ott szerzett ismereteiről számot adni.
- A köztisztviselő köteles önképzéssel is folyamatosan bővíteni a feladatköre ellátásához szükséges ismereteit.
- A köztisztviselő köteles a jogszabályban előírt tanulmányi pont megszerzésére.
- A közigazgatási szerv köteles:
    - biztosítani a köztisztviselő továbbképzésben való részvételét az éves továbbképzési tervvel összhangban,
    - egyénre szabottan alkalmazni a köztisztviselővel szemben a közszolgálati szakvizsga letételével és a magasabb besorolási fokozatba sorolással kapcsolatos előírásokat,
    - a köztisztviselő önképzését és a továbbképzésben való részvételét értékelni, továbbá meghatározni, hogy a köztisztviselő szakmai fejlődéséhez milyen továbbképzést javasol.
- A folyamatos szervezetfejlesztés és a vezetőcserék feltételeinek megteremtése és a vezetés hatékonyságának javítása érdekében a vezetőnek a vezető-utánpótlásként számításba vett köztisztviselő vezetőképző tanfolyamon való részvételét biztosítania kell.

A dolgozók értesítése a képzések időpontjáról és helyéről

A dolgozókat az éves képzési tervben tervezett képzésekről tájékoztatni kell.

A tájékoztatásnak ki kell terjednie a képzések tervezett:
- formájára,
- témájára,
- időpontjára,
- helyére,
- a képzésekkel kapcsolatos költségek viselésére.

A dolgozók képzéseken való részvételének biztosítása

A dolgozók munkabeosztásánál, munkaszervezésénél figyelembe kell venni a képzési tervet, s gondoskodni kell a dolgozó helyettesítéséről, illetve arról, hogy a dolgozó a képzés időpontjában részt tudjon venni az előírt képzésen.

3.5.9. Teljesítményértékelés

A dolgozók teljesítményének értékelése a teljesítményértékelési rendszeren keresztül történik.

A teljesítményértékeléshez megadásra kerülnek év elején a teljesítménykövetelmények, melyek mérésre kerülnek, majd az elért eredmények alapján megtörténik az értékelés.

Az értékelés alapján kell elvégezni a dolgozók minősítését.

A dolgozók teljesítményértékelési rendszerét össze kell hangolni a minősítés szempontokkal, hogy a minősítés teljesítményértékeléssel is megalapozott legyen.

A dolgozók teljesítményértékelésének főbb szempontjait, a kötelező teljesítményértékelési elemeket jogszabály, míg a stratégiai egyéni teljesítmény-követelményeket belső dokumentumok tartalmazzák.
(A dolgozók teljesítményértékelésére vonatkozó előírásokat külön belső szabályzat tartalmazza.)

A teljesítményértékelési feladatok elvégzéséért:
- a jegyző esetében a polgármester,
- a jegyző irányítása alá tartozó dolgozók esetében a jegyző felelős.

A teljesítményértékelési feladatok elvégzését írásban kell dokumentálni, a dolgozó részére át kell adni.

3.5.10. Az értékelések tartalma, kezelése, tárolása

A teljesítménykövetelmények értékelésére vonatkozó főbb előírásokat a dolgozók teljesítményértékelésére vonatkozó belső szabályzat (lásd előző pont) tartalmazza.
A szabályzat követelményként írja elő, hogy:
- a teljesítménykövetelményeket a dolgozók előre megismerjék, és értékelésük az év elején meghatározott követelmények szerint történjen,
- teljesítménykövetelmények figyelembe vegyék az adott dolgozók egyéni jellemzőit (erősségeit, gyengeségeit) és a követelmények úgy kerüljenek meghatározásra, hogy azok a dolgozók számára ösztönzők legyenek.

A helyi teljesítményértékelési rendszer célja, hogy a teljesítményértékelési rendszer hosszabb távon segítse a dolgozók szakmai fejlődését, biztosítsa a dolgozók karrier lehetőségét.

A dolgozók teljesítményértékelési és minősítési dokumentumait a személyi anyag részeként kell kerzelni.

3.5.11. A gyenge teljesítményt nyújtó dolgozók feladatellátásának fejlesztése

A teljesítménykövetelmények értékelésére vonatkozó főbb előírásokat a dolgozók teljesítményértékelésére vonatkozó belső szabályzat tartalmazza.

A szabályzat utal arra, hogy a gyenge teljesítményt nyújtó dolgozók feladatellátásnak fejlesztése érdekében tenni kell.

A dolgozó feladatellátásának fejlesztése érdekében:

- a dolgozóval a teljesítményét meg kell beszélni,
- a dolgozó számára lehetőséget kell biztosítani ara, hogy teljesítményét értékelő megbeszélésére felkészülhessen, ezért a dolgozó részére át kell adni az értékelést, és az értékelés megbeszélését egy később időpontra kell kitűzni,
- a megbeszélésen olyan légkört kell teremteni, hogy a dolgozó nyíltan elmondhassa az értékeléssel kapcsolatos véleményét, észrevételét,
- az értékelést végző vezetőnek arra kell törekednie, hogy a gyenge teljesítményt nyújtó dolgozó feladatellátásának okait, körülményeit azonosítsa, és megkeresse azokat a lehetőségeket, melyekkel a dolgozó teljesítménye javítható,
- a megbeszélés eredményét a teljesítményértékelésre rá kell vezetni, kiemelve azokat a pontokat, amely azokat az eszközöket, lehetőségeket tartalmazzák, ahogy a dolgozó teljesítménye növelhető (bele értve a szakmai ismeretek és az emberi magatartást fejlesztését).

A Kttv. 133. § (3) bekezdése alapján a hivatali szerv vezetője a köztisztviselő tárgyévre vonatkozó besorolás szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét csökkentheti.

A dolgozók számára a gyenge teljesítményre vonatkozó értékelést indokolni kell.
Az értékelésre vonatkozó indikátorok rendszerét a vonatkozó belső szabályozás tartalmazza.

3.5.12. A jól és magas színvonalon teljesítő dolgozók elismerése

A teljesítményértékelés során – a vonatkozó szabályzatban foglaltak szerint – ki kell hangsúlyozni a dolgozó számára is, hogy:

- mely területen, illetve hogy
- összességében

végzett-e jó és magas színvonalú munkát. Ha igen, akkor ezt a szóbeli megbeszélésen is ki kell hangsúlyozni.

A teljesítményértékelés alapján a jegyző a hivatali dolgozók tekintetében (a polgármester a jegyző tekintetében) köteles intézkedéseket tenni annak érdekében, hogy:

- a jól és magas színvonalon teljesítő dolgozók anyagi elismerésben is részesüljenek, illetve
- az előremeneteli rendszerben kiemelt figyelmet kapjanak azok a személyek, akinek magasabb beosztásba történő léptetését indokolja a tartósan magas színvonalon végzett munkateljesítmény.

A vezetői kinevezések, illetve a középvezetői munkahelyek betöltésénél figyelembe kell venni a Polgármesteri Hivatal belső állományából történő vezető kiválasztás lehetőségét, és a pályázatok elbírálásánál fontos szempontként kell értékelni az eddig végzett tevékenységet. A dolgozó számára lehetőséget kell biztosítani az előremenetelhez szükséges képzettség megszerzésében is.

Az anyagi elismerés lehetőségei

Amennyiben a dolgozó kiválóan alkalmas minősítést kap, törvényi lehetőség van arra, hogy kiváló munkáját anyagi és erkölcsi megbecsüléssel ismerjék el, így pl.:

- A Kttv. 257. § (2) bekezdése szerint a szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói cím adományozásának egyik feltétele a köztisztviselő legmagasabb fokozatú minősítése.
- A Kttv. 133. § (3) bekezdése alapján a hivatali szerv vezetője a köztisztviselő tárgyévre vonatkozó besorolás szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét megemelheti.
- Az önkormányzati szakmai kulcsemberek, a jegyzők erkölcsi és anyagi megbecsülésének növelését szolgálja a címzetes főjegyzői cím és adományozása szabályainak megalkotása. A címzetes főjegyzői cím adományozásának egyik alapfeltétele a jegyző kiválóan alkalmas minősítése.
- A jó munka elismerésének egyik általánosan alkalmazott megoldása a köztisztviselő fizetési osztályon belüli magasabb fizetési fokozatba sorolása.
- Az előmenetelen kívül a magas színvonalú munkavégzés elismerésére a vezetésnek a célprémium kitűzés, a jutalmazás, a kitüntetés, a vezetői megbízás, az áthelyezés, a képzésben való részvétel támogatása, valamint a mérlegelési jogkörébe tartozó juttatások odaítélése is rendelkezésére áll.

3.6. Etikai értékek és integritás

A Bkr. 6. § (1) bekezdés c) pontja szerint a jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén.

Az Önkormányzat és a Hivatal a közérdeket szolgálja, társadalmi jelentőséggel bír.

A Polgármesteri Hivatalban a közszolgálati etikát, valamint infrastruktúrájának működtetését alapvetően meghatározó alapelvek:

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

Az etikai normák érvényesülésének sajátossága, hogy normatív módon kikényszeríteni, megsértésük esetén büntető szankciót alkalmazni nem lehet, ugyanakkor törekedni kell arra, hogy betartásra kerüljön, s a betartást ellenőrizni kell, illetve számon kell kérni.

3.6.1. Etikai Kódex

Az Etikai alapelveket a Hivatalt fenntartó Önkormányzat Képviselő-testülete határozat formájában a saját elvárásai alapján határozza meg

A szabályozási javaslat elékítésénél a jegyző feladata, hogy az etikai alapelvek megfogalmazásánál figyelembe vételre kerüljön:

- a Kormánytisztviselők Hivatásetikai Kódexe, valamint
- a saját kódex bevezetésének feltétel rendszere is.

A fentiek alapján Polgármesteri Hivatal Etikai Kódexe Köztisztviselői Hivatásetikai Alapelvek és az etikai eljárás szabályai néven külön belső dokumentumban kerülnek meghatározásra.

3.6.2. Az etikai kódex (etikus magatartás és integritás) szabályainak megismerése

Az etikai kódex tervezetének megvitatása

Az etikai kódex tervezetét meg kell vitatni a dolgozókkal. Lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a tervezettel kapcsolatos véleményüket, javaslataikat kidolgozzák.
A kódex tervezet áttekintésekor külön figyelmet igényel az, hogy a kódexben előírt követelmény egyértelmű, félreérthetetlen, illetve megvalósítható legyen.

Az etikai kódex teljes körűsége

A jegyző felelős azért, hogy az etikai kódex tervezete tartalmazza:

- a központi jogszabályban meghatározott elemeket, valamint
- azokat a dolgozói közösség által javasolt és elfogadott normákat, elvárásokat, melyek helyi szinten fogalmazódtak meg.

Az etikai kódex elfogadása, megismerése

A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy az etikai kódex végleges változatát minden dolgozó megismerje. A dolgozókkal aláírattatással igazoltatni kell a kódex megismerésének és elfogadásának tényét.

Az etikai kódex alkalmazása

Az etikai kódex alkalmazását, betartását a polgármesternek és a jegyzőnek is ellenőriznie kell, illetve a jegyzőnek példát kell mutatnia a kódex előírásainak betartása tekintetében.

3.6.3. A vezetők etikai példa mutatása

A Polgármesteri Hivatal etikai kódexének összeállításakor és felülvizsgálatakor ügyelni kell arra, hogy:

- a vezetők részére szigorúbb etikai normák kerüljenek megállapításra, ezzel is hangsúlyozva példa mutató szerepüket,
- a vezetők részére meghatározott normák egységesen kerüljenek értelmezésre,
- az etikai kódex figyelembe vegye a vezetőkkel szemben jogszabályban megfogalmazott összeférhetetlenségi követelményeket.

A jegyző feladata, hogy a többi vezető etikai követelményekkel való azonosulását a vezetői beszámolási, valamint az egyéb értékelési feladatok során figyelemmel kísérje.

3.6.4. A etikai értékek és az integritás érvényesítése

Az etikai értékeknek és az integritásnak a Polgármesteri Hivatal valamennyi tevékenysége tekintetében érvényesülnie kell, ezért a jegyző és a polgármester feladata, hogy az etikai kódex előírásait figyelemmel kísérje abból a szempontból is, hogy az valóban kiterjed-e a Hivatal valamennyi céljára, illetve a céloknak megfelelő összes tevékenységre, illetve feladatra.

Az elemző áttekintésre vonatkozó feljegyzést az etikai kódex tervezetéhez írásban is csatolni kell.

Az etikai normák érvényesítése érdekében úgy kell kialakítania a teljesítményértékelési rendszert, hogy az abban megfogalmazott elvárások és az etikai kódex elvárásai egymással harmonizáljanak, így a normák betartásával kapcsolatos tapasztalatok a dolgozók teljesítményértékeléséhez és minősítéséhez felhasználhatóvá vállnak.

4.

KOCKÁZATKEZELÉS

A jegyző - a Bkr. 7. §-a alapján - köteles kockázatkezelési rendszert működtetni, ezen belül:
- a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni, és
- meghatározni a kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket, valamint
- rögzíteni az intézkedések teljesítése folyamatos nyomon követésének módját.

A kockázatkezelés során a - sorrendben - a következő feladatokat kell ellátni:
- először fel kell tárni, és meg kell ismerni azokat a kockázatokat, melyek az Önkormányzat és intézményei céljainak elérését veszélyeztetik, majd
- a kockázatokat jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük stb. szerint - elemzés útján- rangsorolni kell,
- ezt követően meg kell határozni azokat a szervezet egészére, illetve az egyes szervezeti egységekre vonatkozó „tűréshatárokat”, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani,
- végül dönteni kell arról, hogy a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.

Az Önkormányzatot és intézményeit érő kockázatok alapvetően három nagyobb csoportba sorolhatóak:
- eredendő kockázat,
- kontroll kockázat,
- megmaradó kockázat.

Eredendő kockázat az Önkormányzat intézményei feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátosság, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában az Önkormányzat és intézményei által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat az a kockázat, amelyet az Önkormányzat és intézményei belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tár fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó kockázat a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

4.1. A kockázatok meghatározása és felmérése

A jegyző az Önkormányzat és intézményei vonatkozásában a kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítására <u>külön kockázatkezelési szabályzatot készít</u>.

A kockázatkezelési szabályzat elkészítésekor és felülvizsgálatakor ügyelni kell arra, hogy annak a vonatkozó ajánlás szerint tartalmaznia kell legalább a következőket:

- a kockázatkezelési szabályzat célját,
- a kockázat fogalmát,
- a szervezet tevékenységére ható kockázatok meghatározását,
- a kockázatok kezelőjét (a folyamatgazdát),
- a kockázatkezelésben résztvevők feladatait, jogait és kötelezettségeit, hatáskörét és felelősségét,
- a kockázatazonosítás és -értékelés módját,
- az Önkormányzat és intézményei kockázati tűrőképességét és azt az értéknagyságot, amely felett be kell avatkozni a folyamatokba,
- a kockázatokkal kapcsolatos válaszlépéseket (elfogadás, csökkentés, áthárítás, megszüntetés), a hozott intézkedések hatásának, hatékonyságának és gazdaságosságának felülvizsgálati módszerét,
- a kockázatkezelés időtartamát,
- a kockázatok nyilvántartását és jelentési rendszerét.

4.1.1. A kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről

A külső és belső kockázatok felmérése és csoportosítása

A kockázatokat a kockázatok forrása szerint az Önkormányzat és intézményei az alábbi két fő csoportba sorolja:

- külső környezeti kockázatok,
- belső működési kockázatok.

Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek az Önkormányzat és intézményei működésétől.

Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a szolgáltatási igények módosulásai.

Belső működési kockázatok, amelyek az Önkormányzat és intézményei működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Ilyenek:

a) a pénzügyi kockázatok:
- a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások,
- a biztosítások elmaradása,
- a hibás fejlesztési döntések,
- a nem megfelelő forrásfelhasználások;

b) a tevékenységi kockázatok:
- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelemről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének;

c) az emberi erőforrás kockázatok:
- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

A kockázatfeltárás menete

Az Önkormányzat és intézményei a kockázatfeltárást a következő lépésekben végzi:

- a tényezők összegyűjtése (amit elsődlegesen a folyamatgazda végez el munkatársai bevonásával, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan),
- az összegyűjtött tényezők megvitatása (amit a kockázatok által érintett folyamatokban résztvevők oldanak meg, általában egy moderátor vezetésével),
- a megvitatás eredményeként összegyűjtött tényezők szűrése (amit a vitában résztvevők végeznek el, többnyire az érintett, magasabb szinten lévő vezetőkkel együttműködve),
- a szűrés után megmaradt tényezők listázása (amit a feltárásban résztvevők együttesen oldanak meg, ha mód van rá, egy e célra létrehozott kockázatkezelési bizottság irányításával).

A kockázati tényezők összegyűjtésének szabályai

A kockázatok feltárását követően a kockázati tényezők összegyűjtésekor figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- a kockázatok feltárása során egyértelműen meg kell határozni, hogy:
    - a kockázat cselekvés vagy állapot következménye,
    - függ-e a feladat végrehajtójától,
    - a feladat végrehajtója felismerhette-e a kockázatot,
- a feltárt kockázati tényezők feleljenek meg a következő kritériumoknak:
    - azonos elbírálási módszer kerüljön alkalmazásra,
    - adott kockázati csoporton belül az egyes kockázatok egymástól függetlenek legyenek,
    - a tényezők ne fedjék át egymást fogalmi terjedelmükben,
    - a tényezők szerteágazó oksági kapcsolatai pontosan legyenek feltárva.

4.1.2. A kockázatok felmérésben résztvevő személyek meghatározása

A kockázatok felmérésében résztvevő személyek meghatározására vonatkozó előírásokat a <u>kockázatértékelési szabályzat</u> tartalmazza.

Az eljárásrendet a szabályzatban úgy kell meghatározni, hogy a központi ajánláshoz igazodva:

- a kockázatok felmérésébe bevonásra kerüljenek az adott terület szakemberei,
- a kockázatfelmérésre és értékelésre bizottságot kell létrehozni,
- az értékelés során érvényesíteni kell a hatástényezők főbb szempontjait.

4.1.3. A beazonosított kockázati tényezők adatbázisban történő rögzítése

A kockázatkezelési szabályzat tartalmazza a kockázatokkal kapcsolatos valamennyi fontosabb szabályozási kérdést.

A kockázatkezelési szabályzat összeállítása során ügyelni kell arra, hogy:

- a szabályozásnak ki kell térni a beazonosított kockázati tényezők külön adatbázisban történő rögzítésének követelményére,
- a szabályzatban hivatkozni kell arra, hogy az adatbázist úgy kell felépíteni, hogy:
  - az megfelelő csoportosításban tartalmazza a kockázatokat,
  - alkalmas legyen a kockázati tényezők változásának nyomon követésére,
  - biztosítsa a kockázati tényezők elemzésének lehetőségét, az intézkedések hatásának bemutathatóságát.

4.1.4. Az alkalmazottak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről

A vonatkozó szakmai ajánlások alapján a belső szabályozásban rögzíteni, illetve a gyakorlatban biztosítani kell azt, hogy az alkalmazottak tájékoztatást kapjanak a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.

Az érintettek tájékoztatási rendszerének kidolgozásáért és működtetéséért a jegyző tartozik felelősséggel.

Az érintett dolgozók tájékoztatása a következő formákban történhet:

- megbeszélés,
- írásbeli tájékoztatás.

A vezetők felelősek azért, hogy az információk alkalmasak legyenek a kockázatok kezelésére.

Ezt a vezetőnek a kockázatkezelés rendszerében ellenőriznie is kell.

4.2. A kockázatok elemzése

A szakmai elvárások meghatározása során szükség van arra, hogy az Önkormányzat és intézményei vonatkozásában elemzésre kerüljön az, hogy a célok elérését milyen általánosan ható kockázati tényezők veszélyeztetik.

Az elemzés alapján el kell készíteni a kockázatkezelési tervet, amely a kockázatoknak a vezetés által tudatosan vállalható szintre való leszorítását célozza. A kockázatkezelési tervben szereplő feladatok közül a működés, működtetés során fellépő kockázatok elemzése, és az ezekre adandó válasz kidolgozása a legnagyobb volumenű.

A kockázat elemzés körébe tartozik:

- a beazonosított kockázati tényezők bekövetkezése valószínűségének és az Önkormányzatra és intézményei gyakorolt hatásának meghatározása,
- a hatások értékének írásban történő rögzítése,
- a kockázati tűréshatárok szintjének megállapítása,
- az egyes tényezők hatásának és a bekövetkezés valószínűségének alapján a kockázati tűréshatár szerinti besorolása.

4.2.1. A beazonosított kockázati tényező bekövetkezés valószínűségének és az Önkormányzatra és intézményei gyakorolt hatásának meghatározása

A jegyző kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg:
- a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és
- az Önkormányzatra és intézményeire gyakorolt hatása.

A kockázatokhoz meg kell határozni az Önkormányzatra és intézményei gyakorolt hatásának mértékét és a bekövetkezés gyakoriságát. E két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora.

A kockázatok dokumentálása

A kockázatok felmérését, feltárását is írásban dokumentálni kell. A kockázatok feltárásában első számú felelőssége van a jegyzőnek, a csoportvezetőknek, valamint a folyamatgazdáknak. Az érintettek az adott tevékenység, feladat, folyamat ellátásában közreműködő valamennyi érintett dolgozóval közösen kötelesek meghatározni, összegyűjteni az összes kockázatot.

A kockázati rangsor kialakítása (technikai módszer, folyamatok rangsorolása, kockázatok besorolása)

A kockázatok feltárását követően ki kell alakítani a kockázati rangsort.
A kockázati rangsor kialakításánál figyelembe kell venni:
- a szervezet életében betöltött szerepük jelentőségét (alapvető, meghatározó és/vagy kiemelten nagy költségigényű tevékenység),
- jellegét (pénzügyi, szakmai, informatikai folyamat), továbbá
- kockázati kitettségüket (magas, közepes, alacsony).

A kockázati rangsor kialakításánál alkalmazni kell a legfontosabb kockázatok meghatározásának és megalapozásának módszereként a valamennyi érintett bevonásával végzett „brainstorming” eljárást.

A rangsor kialakításánál a következő technikai módszereket lehet alkalmazni:
- az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása.
- rangsoroló mátrix alkalmazása.
- összehasonlítás – két szélső érték között.
- egyszerű kockázati térkép.
- a KKM összeállításának alapját képező változat alkalmazása.

Az alkalmazandó módszereket a vonatkozó szabályzatban kell meghatározni.

A kockázatok hatásának értékelése

A kockázatok hatás értékelés módját a vonatkozó szabályozásban kell meghatározni.

4.2.2. A kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése

A kockázat értékelés eredményének dokumentálása

A kockázatok értékelésének eredményét írásban, illetve a jegyző utasítására - emellett - elektronikus formában is rögzíteni kell.
Az értékelést a kockázat nyilvántartáshoz kapcsolódva kell elvégezni.
A kockázatkezeléshez felhasznált értékek írásban, vagy elektronikus formában történő rögzítése az egységes, következetes értékelési gyakorlat (értékelő személyében történő változás) érdekében fontos. Amennyiben változtatni szükséges az értékeléshez használt mutatókon, azt egyértelműen rögzíteni kell, dokumentálni kell a változást.

A kockázati rangsor kialakításához használható indikátor és mutatószám rendszer

A kockázatértékelésnél a hangsúly a stratégiai célok (szervezeti célok) teljesülésének elérésén van, ezért írásba foglalása azt is szolgálja, hogy abból kiderüljön, hogy:

- a kockázati esemény bekövetkezésének valószínűsége mellett, az adott folyamathoz tartozó stratégiai cél teljesülését mérő mutatószámot (szervezeti célok teljesülését mérő kulcsfontosságú teljesítménymutató/KTM/) alkalmaztak-e,
- ha alkalmaztak KTM-et, annak a célértéktől való eltérését egy előre meghatározott értékelési (elemzési) időtartamra előzőleg kialakított segédskálák alapján értékelték-e,
- előre meghatározott algoritmus segítségével választották-e ki minden egyes folyamat esetében a kritikus kockázati tényezőket.

A szubjektivitás hatásának csökkentése

A kockázatok értékelése döntően, az értékelésben résztvevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik.

Az értékelés két módon is elvégezhető:

- az egyik esetben mind a valószínűség, mind a hatás értékének becslése során törekedni kell a résztvevők közötti teljes konszenzus elérésére, amiben segítséget jelent az előzetesen összegyűjtött releváns információk köre,
- a másik megoldás – feltételezve, hogy a megbeszélés összes résztvevője azonos súlyt képvisel –, ha az egyes résztvevők által adott pontértékek számtani átlagát kiszámítják, és azt a kerekítés szabályainak megfelelően lefelé vagy felfelé kerekítik egész számra.

Bármelyik megoldást választása esetén, az erős szubjektivitás miatt mindenképp írásban kell rögzíteni, hogy miképpen alakul ki az értékelés végeredménye. Erre szükség van:

- egyrészt, hogy azok az érintettek is megfelelően legyenek informálva, akik az értékelésnek nem voltak aktív részesei,
- másrészt, hogy a későbbiekben, a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek, továbbá hogy
- az Önkormányzat és intézményei „kockázati univerzumának” kialakítását, az értékelések szempontjainak, a kockázatok hatását mérő mutatószámoknak a változását nyomon lehessen követni,

- a vezetés megalapozott információhoz juthasson a kockázatértékelés alkalmazott módszereinek eredményeiről, hatékonyságáról.

A választott módot a vonatkozó belső szabályozás tartalmazza.

4.2.3. A kockázati tűréshatár szint („kockázati étvágy") meghatározása

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy a kockázatkezelési szabályzatban meghatározásra kerüljenek:
- a kockázatkezelési stratégia,
- a kockázatkezelésért felelős személy, személyek,
- a kockázatokkal kapcsolatos tűréshatárok.

A kockázatoknál alkalmazható mérőszámok

A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. az egyes mérlegsorokhoz, vagy bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani (pl. az adott mérlegsor, előirányzat összegének 1-3 %-a).

A kockázatokhoz tartozó egyéb módon meghatározható tűréshatárok

A szakmai tevékenységeket érintő kockázatok egy részénél, ugyancsak jól kialakíthatók a megfelelő mérőszámok (pl. a pénztáros által tévesen kifizetett összegek előre rögzített – természetesen alacsony – százaléka, vagy az árukezelés során előforduló természetes veszteség mértéke). Meg kell határozni, hogy mennyi az egy tranzakcióra jutó értéknagyság felső határa.
Egyes tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, ügyfél kapcsolatok stb.). Ezeken a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a feladat ellátásáért felelős munkatárs által is értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

A tűréshatárok összehangolása (szervezeti szintre)

A tűréshatárokat a szervezeti szintre, nagyságra, mutatóra össze kell hangolni.
Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetésnek úgy kell megállapítania, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. A kockázatértékelés során folyamatosan figyelni kell az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

4.2.4. A kockázati tűréshatár alatt, illetve felett elhelyezkedő kockázatok

A tűréshatárok megadásának szintjei

A jegyző feladata, hogy az Önkormányzat és intézményei szervezeti struktúrájának figyelembe vételével a kockázatelemzés szabályozása során meghatározza azt, hogy a tűréshatárokat milyen szervezeti szintekre kell megadni. A struktúrájától függetlenül, legalább az Önkormányzat és intézményei egészére meg kell határozzák a tűréshatárokat.

A tűréshatárok közötti összhang

Amennyiben többféle tűréshatás is megadásra kerül, gondoskodni kell a tűréshatárok közötti összhang megteremtéséről.

Az összhangot biztosítani kell a különböző típusú, jellegű kockázatoknál is, így:
- a szervezeti szintű kockázati tűréshatár,
- a delegált (az egyes szervezeti szintre meghatározott) szintű kockázati tűréshatár, valamint
- a projekt kockázati tűréshatár

esetében.

A tűréshatárok felülvizsgálata

A tűréshatárokat rendszeresen felül kell vizsgálni. A felülvizsgálat rendjét a vonatkozó szabályzat tartalmazza.

A tolerancia szint meghatározása

A toleranciaszint meghatározásánál elsősorban azt kell figyelembe venni, hogy a felmerült kockázat lehet negatív illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).
- Negatív hatás, azaz fenyegetettség esetén a tűréshatár a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

4.3. A kockázatok kezelése, a kockázatokkal kapcsolatos szükséges intézkedések

A kockázatkezelés, mint módszer, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, valamint a végrehajtás alapvető része.

A kockázatkezelés magában foglalja:
- a kockázatok meghatározását,
- a kockázatok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését,
- a kockázati tényezőkre történő reagálást.

A vezetőknek külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés fontosságát, értékét. Fontos figyelembe venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az Önkormányzaton és intézményei kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

4.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja

A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy kezelje az Önkormányzat és **intézményei** egyes kockázati tűréshatárai felett elhelyezkedő kockázatokat.

A tűréshatár feletti kockázatok kezeléséhez szükséges feltételek

A kockázatok kezeléséhez a kockázatok feltárását segítő munkahelyi légkört kell kialakítani, amely magában foglalja:

- a kontrollok önértékelését,
- a helyi vezetők rendszeres jelentési kötelezettségét,
- a koordinálást végző kockázatkezelési vezető kijelölését,
- az ellenőrzési tapasztalatok folyamatos hasznosítását,
- a szervezeti változások közvetlen és közvetett hatásainak elemzését,
- az információkhoz és az IT rendszerhez való hozzáférési jogosultságok figyelését,
- a pozíciók, feladatok rotációját, cseréjét.

Az adott szinten alkalmazandó válaszlépések meghatározása

Az adott szinten alkalmazandó <u>válaszlépéseket belső szabályzatban kell</u> meghatározni.

A szabályozás során figyelembe kell venni az alábbi központi ajánlásokat:

- vizsgálni kell, hogy adott kockázat kezelésére korábban kidolgoztak-e kontrollokat, amennyiben igen, akkor elemezni kell, hogy a kockázatokat a beépített kontrollok mérsékelték-e és milyen mértékben, vagy hatástalanságuk esetén be kell mutatni az okokat,
- a célokra gyakorolt veszélyességük alapján rangsorolni kell a kockázatokat aszerint, hogy melyek azok, amelyekkel azonnal foglalkozni kell, és melyek azok, amelyek kezeléséhez hosszabb időszakra van szükség:
- meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válaszlépéseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat.

Elő kell írni a folyamatgazdák számára – velük egyetértésben – a válaszlépésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat.

A kockázatkezelésért felelős személyek

A kockázatkezelésért felelős személyek kijelölését, feladat- és hatáskörét a szabályzat tartalmazza.

A kockázatkezelési feladatok dokumentálása

A kockázatkezelési feladatok ellátásának dokumentálási kötelezettségét a vonatkozó szabályzatban rögzíteni kell.

Fontos, hogy minden lépés megfelelő részletességgel úgy legyen dokumentálva, hogy abból derüljön ki:

- a vezetés stratégiai céljai és a kockázattűrő képessége közötti összhang megléte, vagy hiánya,
- a válaszlépésnél milyen módon vették figyelembe a kockázat egyéb kihatásait (pl. más szervezeti egységek tevékenységére, különböző stratégiai célokra stb.) és ez milyen eredménnyel járt,
- a válaszlépések után a kockázat „maradványértéke" (reziduális kockázata) a deklarált tolerancia szinten belülre került-e, vagy további lépésekre van szükség a kitűzött célok eléréséhez.

A kockázatkezelés érdekében tett intézkedések eredményének értékelése

A kockázatértékelés érdekében megtett intézkedések eredményét értékelni kell. Az értékelés fő célja annak megállapítása, hogy adott intézkedésen túl további intézkedésekre is szükség van-e, vagy az intézkedés elegendő volt e. Ellenőrizni kell azt is, hogy az intézkedés nem volt-e túlzott, azaz lett volna olyan intézkedés, amellyel a kívánt eredmény ugyanúgy elérhető lett volna.

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

A kockázat kezelési mód meghatározása

Kockázat kezelési módok:

- elfogadás,
- áthárítás,
- megszüntetés,
- tényleges kezelés.

Az egyes kockázati tényezők kockázatkezelési módjának kidolgozása

A jegyző a feladata, hogy a kockázatkezelési szabályzatban előírásra kerüljön, hogy az eredményes kockázatkezelés érdekében minden egyes kockázati tényező esetében megadásra kerüljön a kockázat kezelési mód.
A kockázatkezelési módok közül az adott kockázathoz legmegfelelőbb válaszlépést kell alkalmazni.

A válaszlépés kiválasztás előtt figyelembe kell venni azt, hogy az adott kockázat:

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,

- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől stb.

A kockázatkezelés módja helyességének utólagos ellenőrzése, illetve belső kontrollok a kockázatkezeléshez

A kockázatok kezelése során folyamatosan figyelni kell, hogy a megtett válaszlépések a kívánt hatást érték-e el, illetve az intézkedés megfelelő súlyú volt-e a kockázat kezeléséhez. Amennyiben az alkalmazott válaszlépés nem megfelelő, gondoskodni kell az érintett kockázatnál az új válaszlépés megadásáról, valamint a hasonló kockázatok válaszlépéseinek felülvizsgálatáról.

4.3.3. A kockázat és a válaszreakció összhangja

A jegyző felelős azért, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési kihatásával.

A kockázatkezelés költségeinek elemzése, kiszámítása

Az Önkormányzat és intézményei érdeke, hogy minden kockázat esetében elemzésre, kiszámításra kerüljenek a kockázatkezelés költségei.

A kockázatkezelés költség kihatása, és a kockázat nem kezeléséből származó kár mértékének meghatározása

A költségkalkulációknál a költségvetési terv kiadási tételei alapján kell meghatározni a teljes kiadásokat. Ezt követően kell meghatározni az adott kockázat nem kezeléséből származó kár mértékét.

A kockázatkezelés költségcsökkentésének főbb szempontjai (kockázatcsökkentő program)

A kockázatkezelés konkrét módját úgy kell meghatározni, hogy az figyelembe vegye az adott kockázat kezelésre fordítandó költségek összegét, s azok közül a lehető legkisebb legyen. Így a kockázatkezelési módot úgy kell kialakítani, meghatározni, hogy:

- elemei gyorsan, viszonylag kis költséggel legyenek megvalósíthatók, és az eredmények hamar jelentkezzenek (A kockázatcsökkentő program végrehajtási költsége mindig kisebb legyen, mint a kockázat bekövetkezése esetén várható hatás!),
- tartalmazhat olyan elemeket is, amelyeket a kockázatelemzés eredményétől függetlenül már korábban elkezdtek megvalósítani (erre azért kerülhet sor, mert intuitív módon is el lehet indítani olyan akciók végrehajtását, amelyek egy későbbi kockázatelemzés során feltárt kritikus tényező kezelésére is alkalmasak),
- a kockázatkezelő akciók végrehajtása az aktualizálás során mérhető legyen,
- ne csak a javasolt akciók, hanem a végrehajtásukért felelős szervezet, személy is meghatározásra kerüljön.

A kockázatkezelési tevékenység hatékonysága érdekében ellátandó feladatok

A kockázatkezelési tevékenység hatékonysága érdekében:

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálni kell az Önkormányzat és intézményei folyamataiba, és hozzá kell rendelni az érintett szervezeti egységekhez, csoportokhoz, folyamatokhoz,
- végre kell hajtani a megfogalmazott kockázatcsökkentő cselekvési programot,
- ellenőrizni kell a kockázatcsökkentő cselekvési program végrehajtását (és szükség esetén el kell végezni a beavatkozásokat),
- aktualizálni kell a kockázatelemzés eredményeit szükség szerinti gyakorisággal, és ez alapján a kockázatcsökkentő cselekvési programot is módosítani kell,
- értékelni kell a lezárult kockázatcsökkentő cselekvési programokat.

4.3.4. A kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyek szaktudása, eszközökkel való ellátása

A kockázatkezelésben résztvevők szakmai tudása

A kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell:

- megfelelő szaktudással, valamint
- megfelelő eszközökkel.

A jegyző kiemelt feladata, hogy olyan személyeket vonjon be a kockázatkezelés keretében a kockázat válaszlépéseinek kidolgozásába és végrehajtásába, amely személyek megfelelő végzettséggel, képzettséggel, gyakorlattal rendelkeznek. A vezetőknek ezen túl is gondoskodni kell arról, hogy az érintettek a feladathoz további szakmai ismereteket szerezzenek, illetve, hogy megismerjék az adott Önkormányzat és intézményei sajátosságait, részletes működését.

A kockázatkezelésben résztvevők felhatalmazása, hozzáférése

A kockázatkezelésben résztvevők számára a jegyző felhatalmazást adhat minden olyan belső dokumentumhoz, illetve rendszerhez való hozzáféréshez, amely az érintett feladatellátásához szakmailag indokolt.

A kockázatkezelésben résztvevők részére a technikai eszközök biztosítása

A kockázatkezelésben résztvevők részére biztosítani kell mindazokat a technikai eszközöket, melyek szükségesek a tevékenységük hatékony végzésére.

Jellemzően gyakran használt technikai eszközök (számítógépek, mérőeszközök, útmutatók), amelyek a kockázatkezeléshez, a meghatározott válaszlépés végrehajtásához szükségesek.

A kockázatkezelésben résztvevők tevékenységének ellenőrzése

A kockázatértékelésben résztvevő személyeket a vezető vezetői beszámoltatás, valamint az egyes válaszlépések hatékonyságának vizsgálatakor ellenőrizni kell, hogy felhasználták-e mindazokat az ismereteket, felhatalmazásokat és hozzáférési lehetőségeket és eszközöket, melyek használata számukra biztosítva volt.

4.3.5. Kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzése, megszüntetése

A kockázatkezelési szabályzatban stratégiát kell meghatározni a kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzése, megszüntetésére.

A stratégiában ki kell térni:
- az emberi erőforrás kockázatokra, valamint
- a tevékenységi kockázatokra.

Az emberi erőforrások kockázata

A stratégia egyik kiemelt eleme, hogy a dolgozók olyan módon kerüljenek foglalkoztatásra, olyan legyen a belső helyettesítési rend, hogy az minimális nehézséget jelenthessen csak a kockázatkezelés folytonosságára.

A tevékenység kockázata

A stratégiában ki kell térni a tevékenységi kockázatokra is. Ezek a nem megfelelően meghatározott szervezeti célok, a végrehajtást szolgáló, nem célirányosan kialakított szervezeti struktúra, a hiányos, nem jogkövető szabályzatok, folyamatleírások, a feladatellátáshoz szükséges technikai és anyagi eszközök hiányaként jelennek meg, ami a feladatok téves értelmezéséhez, szabálytalan munkavégzéshez, teljesítmény csökkenéshez vezethet.

A tevékenységi kockázatok csökkentését a szabályzatban folyamatos tevékenységként kell előírni.

A kockázatok kezeléséhez szükséges eszközök biztosítása

A kockázatok kezeléséhez szükséges eszközöket a jegyzőnek folyamatosan biztosítania kell a feladatellátók részére.

4.3.6. A szabályszerű és hatékony működés érdekében ellátandó feladatok

A szabályszerű és hatékony működés érdekében:
- meg kell szüntetni a jogszabályoknak nem megfelelő működést kiváltó okokat,
- intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, valamint a vagyonnal való gazdálkodás jogszabályi megfelelőségére.

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy:

- a belső szabályzatok naprakészek legyenek, s összhangban álljanak a vonatkozó jogszabályokkal,
- amennyiben a felülvizsgálat, vagy egyéb körülmény alapján megállapításra kerül hogy hiányzik a belső szabályozások jogszabályokkal való összhangja, akkor feltárják annak okait,
- intézkedések szülessenek a jogszabályokkal való harmonizációt kiváltó okok megszüntetésére, a kötelező összhang biztosítására,
- ellenőrzésre kerüljön a jogszabályi összhang megteremtése érdekében tett intézkedések hatékonysága,
- a vagyonkezelés tekintetében alkalmazzák az elemzéshez, értékeléshez szükséges indikátorokat, mutatószámokat,
- az Önkormányzat és intézményei valamennyi folyamatánál biztosított legyen a „négy szem" elvének érvényesülése.

4.3.7. Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követése

Az intézményvezető felelős azért, hogy az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósítása nyomon követésre kerüljön.

A nyomon követés módszerét a vonatkozó szabályzat tartalmazza.

A munkacsoportot úgy kell kialakítani, hogy annak összetétele alkalmas legyen a felülvizsgál kockázatokkal kapcsolatos tevékenység megítélésére.

A szabályzatban elő kell írni, hogy:

- a felülvizsgálat során kellő mélységgel elemezzék a kockázatkezelési tevékenységet,
- a felülvizsgálat hasznosítható javaslatok megtételével záruljon le.

4.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

A jegyző felelős:

- a kockázatkezelés helyi körülményekre tekintettel kialakított rendjének működtetéséért,
- az adott területen bekövetkező változásokhoz történő folyamatos kiigazításért és az időközönkénti felülvizsgálatért.

4.4.1. A beazonosított kockázatok év közbeni felülvizsgálata

A felülvizsgálat előírása

A jegyző felelős azért, hogy a kockázatkezelési szabályzatban a beazonosított kockázatok felülvizsgálati követelménye előírásra kerüljön.

Felül kell vizsgálni a beazonosított kockázatokat:
- jogszabályváltozás,
- egyéb körülmények,
- illetve évente a belső szabályozásban előírt határidőig.

A felülvizsgálat módszere

A felülvizsgálat részletes módszerét a belső szabályzatban kell meghatározni. A szabályozásban részletezni kell az alkalmazott módszer szakaszait, így:
- a feladat terv készítési kötelezettséget,
- a kontrolling és monitoring tevékenységet,
- a kiterjesztés folyamatának szabályozására vonatkozó tevékenységet.

A felülvizsgálat során ügyelni kell arra, hogy az kiterjedjen minden kockázat esetében a legfontosabbnak tartott tényezőkre. A felülvizsgálat során alapvetően a következőkre célszerű kitérni:
- az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra, és azoknak melyek a mérhető eredményei,
- a végre nem hajtott feladatok esetében melyek voltak az elmaradás okai,
- a végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a kockázatkezelési programban,
- a végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e a program megvalósítása,
- a tervezetthez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza,
- a tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez,
- a felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

Tapasztalatok a felülvizsgálat során

A vonatkozó szabályzatban rögzíteni kell azt a követelményt, hogy a felülvizsgálatról dokumentumot kell készíteni, és abban rögzíteni:
- a felülvizsgálat okát,
- a felülvizsgálat időpontját,
- a felülvizsgálatot végző személy(ek) megnevezését,
- a felülvizsgálat tapasztalatait,
- a felülvizsgálat alapján javasolt intézkedéseket.

4.4.2. A kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének évenkénti, teljes felülvizsgálata (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti, teljes felülvizsgálata

A jegyző feladata, hogy a vonatkozó szabályozásban meghatározza azt, hogy az évenkénti felülvizsgálat a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemére kiterjedjen, így:

- a kockázatok felmérésére,
- a kockázatok elemzésére,
- a kockázat kezelésére.

A szabályozásban kell meghatározni a felülvizsgálat logikai sorrendjét, valamint biztosítani kell azt, hogy a felülvizsgálat szervezett módon történjen.

A felülvizsgálat tapasztalatairól, a tapasztalatok hasznosításáról és a javasolt intézkedésekről dokumentumot kell készíteni a korábban leírtak szerint.

4.4.3. A feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása

A jegyző feladata, hogy olyan kockázatkezelési rendszert működtessen, melynek során a feltárt hiányosságok mielőbb kijavításra kerüljenek, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök kerüljenek bevezetésre.

Az Önkormányzat és intézményei a szabályzatban köteles rendelkezni arról, hogy éves jelentés készüljön:

- az egyedi kockázatok felülvizsgálati tapasztalatai alapján javasolt intézkedésekről,
- a meghozott intézkedésekről, ezen belül is a hiányosságok megszüntetéséről, valamint az intézkedések végrehajtásáért felelős személyekről, és az előírt határidőkről és az intézkedések tényleges időpontjáról,
- annak értékeléséről, hogy az intézkedések célirányosak és alkalmasak voltak-e a hiányosságok megszüntetésére.

4.5. Csalás, korrupció

A jegyző felelős a szabálytalanság kezelési szabályzat elkészítéséért. A szabályzatban szabálytalanságként kell kezelni:

- az államháztartás működési rendjében,
- a költségvetési gazdálkodás bármely gazdasági eseményében,
- a feladatellátás bármely tevékenységében,
- az egyes műveletekben

az előírt szabályoktól (törvény, rendelet, belső szabályzat, utasítás) való eltérést.

A szándékos szabálytalanságok körébe tartozik:

- a csalás,
- a sikkasztás,
- a partnerrel, ügyféllel való összejátszás,
- a megvesztegetés,
- a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

4.5.1. A csalás, illetve korrupció, mint kiemelt kockázatok kezelése

A szabálytalansági háromszög feltételeinek feltárása

A szándékosan elkövetett szabálytalanságok bekövetkezéséhez a következő három feltétel együttes meglétének kell fennállnia**:**

- a lehetőségnek, amely adódhat a külső körülményekből is, de alapvetően a szervezeti tényezőkre, a vezetés nem megfelelő szabályozó és szankcionáló gyakorlatára vezethető vissza,
- a hozzáállásnak, ami a feladatot ellátó munkatárs (beosztott, vezető) tudatos magatartásából fakad, és
- a „kényszernek”, ami azt jelenti, hogy a feladatot ellátó tudatosan kihasználja a lehetőséget, és alkati tulajdonságai és/vagy egyéni, családi problémái (főképp anyagi) miatt, szándékosan követi el a szabálytalanságot.

Az Önkormányzat és intézményei csalás és korrupció veszélyének való kitettsége

Az Önkormányzatnál és intézményei csalás és korrupció veszélyének való kitettségét minden évben, a kockázatok felülvizsgálatával egyidejűleg el kell végezni.

Intézkedések a csalás és a korrupció megelőzésére

A csalás és a korrupció megelőzésére teendő intézkedéseket a szabályzatban kell meghatározni.
A megtett intézkedéseket a kockázatok felülvizsgálatára vonatkozó dokumentumban kell rögzíteni. A dokumentumban ki kell emelni azt, ha bűncselekmény gyanújára utaló tevékenység miatt éltek a feljelentési kötelezettséggel.

5.

KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

A Bkr. 8. § (1) bekezdése alapján a jegyző köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

A jegyző köteles az Önkormányzat és intézményei belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni:

- engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,
- a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,
- beszámolási eljárások.

A kontrolltevékenységek fogalma

A kontrolltevékenység azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások (eszközök, eljárások, mechanizmusok, azaz kontrollok), amelyeket a szervezet vezetése annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését:

- a működés eredményességének és hatékonyságának,
- a pénzügyi jelentések megbízhatóságának, és
- az alkalmazandó törvényeknek és előírásoknak

való megfelelés területén.

A kontrolltevékenységeknek a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítania kell, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban úgy kerüljenek végrehajtásra, hogy a vezetés által meghatározott kockázat a tűréshatáron belül maradjon.

Kontrolltevékenységek körébe az alábbiak tartoznak:

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,
- a működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,
- a felügyelet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

5.1. Kontrollstratégiák és módszerek

Az Önkormányzat és intézményei a kontrollstratégiáját a szerv stratégiai célkitűzési alapján alakítja ki. A kontrollstratégiának igazodni kell a belső szervezeti felépítéshez, feladatellátási rendhez, a stratégiai célok részét képező részcélokhoz.

A kontrollstratégiának tartalmaznia kell:

- az elérendő stratégiai célok egységes értelmezésének biztosítását, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatoknak, és a kezelésükre kialakított módszereknek a megalapozását,
- az Önkormányzat és intézményei minden alkalmazottjának megfelelő orientálását a kockázatok és várható hatásuk olyan, időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- a kockázatok kezelési gyakorlat minden alkalmazott általi elfogadtatását, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, a kockázatkezelésben való részvételre való ösztönzését,
- megfelelő kockázatkezeléssel a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körültekintő, teljes körű és megbízható elkészítését.

A jegyző feladata, hogy a szervezet bonyolultságának, és a társadalmi elvárásoknak megfelelően, a belső kontroll rendszer részeként biztosítsa az alábbiakat:

- a feladat végrehajtására való kijelölés, meghatalmazás,
- a jóváhagyás,
- az igazolás,
- az egyeztetés,
- a hozzáférési jogosultság,
- a feladatkörök szétválasztása,
- a folyamat- és rendszerbiztonság.

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a szervezet működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak.

A jegyző feladata, hogy célszerűen használja ki a viszonylag tág mozgásterét:

- a stratégiai és szervezeti célokhoz jól illeszkedő indikátorok meghatározásában, mérési módszereinek megjelölésében,
- a kockázatkezelés során alkalmazott válaszlépések kiválasztásában, eredményeinek értékelésében,
- a kontrollok beépítésénél a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményeinek érvényre juttatásában.

A beépített belső kontrollnak fontos szerepe van a költségek féken tartásában is. A meglévő eljárásoktól eltérő új kontrolleljárások kialakítása növeli a költségeket. A már meglévő műveletekben működő kontrolloknak az alapvető tevékenységekbe való integrálása révén a szervezet legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását, és az azzal járó többletköltségeket.

5.1.1. Kontrollok részletes szabályainak kialakítása minden tevékenységre (megelőző, korrekciós, iránymutató, feltáró)

Az egyes tevékenységhez alkalmazandó kontroll típusok felmérése

A jegyző kockázatok mérséklése, megszüntetése érdekében a kontrollokat köteles a folyamatokba, rendszerekbe beépíteni.

Ezeknek olyanoknak kell lenniük, amelyek:
- hatékonyan képesek jelezni, megelőzni, a kockázat előfordulását, vagy
- a kockázat bekövetkezése esetén a kockázat hatását mérsékelni tudják, illetve esetleg meg is szüntetik.

A jegyző a kockázatkezelési szabályzatban köteles meghatározni - kockázat jellegétől, tartalmától függően -, hogy milyen kontrollt kell adott kockázat esetében alkalmazni.

A kontrollokkal szemben általános követelmény, hogy azok legyenek:
- a célhoz illeszkedők,
- egyszerűek, érthetőek és könnyen végrehajthatóak,
- költség-hatékonyan működtethetők,
- erősek, de ne korlátozzák a tevékenységet.

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:
- megelőző (preventív) kontrollok,
- helyrehozó (korrekciós) kontrollok,
- iránymutató (direktív) kontrollok,
- feltáró (detektív) kontrollok.

- Megelőző (preventív) kontrollok, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.
Ide tartozik a kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző ellenjegyzés, illetve a teljesítés szakmai igazolása.
- Helyrehozó (korrekciós) kontrollok, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés” kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.
- Iránymutató (direktív) kontrollok, amelyek a szervezet számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevételénél, a bekért „igazolások” tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.
- Feltáró (detektív) kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül. Például, a leltározás során, a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.
Azt, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni – esetleg egyidejűleg többet is – a folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, felelősen tett javaslatai alapján határozható meg.

A ténylegesen alkalmazandó kontroll típust a kockázatkezelési szabályzat tartalmazza.

A kontrollok folyamatokba, rendszerekbe való beépítésének szabályai

A kontrollokat be kell építeni a folyamatokba, rendszerekbe. Ennek meghatározására az ellenőrzési nyomvonal keretében, valamint a kockázatkezelés során kerülhet sor.
Az Önkormányzatnak és intézményeinek igazodva az Integrált Belső Kontroll Keretrendszerhez több, egymással szorosan összefüggő szempontból kell kezelnie és értékelnie a tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve ezzel a szervet:

- a törvényes, szabályos működésben,
- a kitűzött célok, teljesítmények elérésében,
- a veszteséget okozó kockázatok megelőzésében, mérséklésében,
- a pénzügyi jelentések tartalmának megbízható összeállításában.

A kontrolltevékenységek beépítése, működtetése, értékelése során figyelemmel kell lenni arra, hogy a felsorolt elemek között nem alá- és fölérendeltségi viszony működik, hanem a működtetésből adódóan, kölcsönös egymásra utaltság mozgatja őket, továbbá, hogy az elemek nem egymást követő tevékenységek sorozatát jelentik, hanem célirányos rendszert alkotó, egymást kiegészítő, egymással szoros kölcsönhatásban álló, egymást feltételező, esetenként átfedő mechanizmusok körét. Ezért bármelyik elem végrehajtásának minősége, és az érintett felelősök hozzáállása nagymértékben befolyásolja a többi elem hatékonyságát, megbízhatóságát.

A vezetés feladata, hogy:

- a belső kontrollok működését a kontrollkörnyezet hatásainak figyelembevételével formálja, alakítsa, és a pénzügyi jelentések megalapozásához nyújtott segítségük alapján értékelje,
- a kockázatkezelési folyamatokat, és azok infrastruktúráját összehangolja, a megfelelő jelzőrendszer kiépítésével megelőzze a váratlan, meglepetésszerű hatásokat,
- a kontrollok a szervezetben bekövetkező változások esetén felülvizsgálatra kerüljenek, szükség szerint kontrollok kihagyásra kerüljenek a folyamatból, és az új kontrollcéloknak megfelelő új kontrollok kerüljenek kialakításra.

Információk az egyes kontrollok alapján

Az egyes kontrollok alapján az ellenőrzési nyomvonal, illetve egyéb kontroll tevékenységek során a szabályozásban meg kell határozni, hogy a kontrollok alapján milyen információknak kell keletkezni, illetve hogy azokat mikor, milyen formában kell írásba foglalni. A jegyző felelős azért, hogy az egyes kontrollok alapján keletkezett információk hasznosításra kerüljenek.

A kontrolldokumentációk tartalma

Mindegyik kontrolltípus esetében gondoskodni kell arról, hogy írásban rögzítésre kerüljenek a kontroll alkalmazásának szabályai, hogy kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni.

A kontrolldokumentációnak minden esetben tartalmaznia kell:
- a kontroll leírását,
- a kontroll bevezetésének helyét,
- a kontroll típusát,
- a kontroll kategóriáját (manuális, IT függő manuális, automatikus),
- a kontroll felelősét (név, beosztás),
- a kontroll bevezetésének okát,
- a kontrolltevékenységek leírását,
- a kontrolltevékenység elvégzésének gyakoriságát,
- a kontroll következményét,
- a kontroll működésének bizonyítékát,
- a kontroll eredményességének utólagos értékelését.

A kontrollok megjelenési formájukat tekintve lehetnek:
- kötelező előírások, utasítások (szervezeti és működési szabályzat, ügyrend, belső szabályzat, folyamatleírás, munkaköri leírás stb.), vagy
- kötelező formában alkalmazandó bizonylatok, jelentések, iratminták és űrlapok.

A kontroll dokumentumok célirányos kialakítása és alkalmazásuk megkövetelése biztosítja, hogy a kontrollok képesek választ adni:
- a működés szabályosságára,
- a nyilvántartások megfelelő voltára,
- az eszközök, vagyontárgyak létezésére,
- a tranzakciók valóságos megtörténtére,
- az eszközök értékelési módjára,
- a mérési kritériumokra,
- a tulajdonviszonyokra,
- a humánerőforrás minőségére.

A jegyző köteles gondoskodni arról, hogy az Önkormányzat és intézményei működése sajátosságait figyelembe véve, megfelelő egyensúly legyen:
- a megelőző és
- feltáró kontrolltevékenységek között.

5.1.2. Az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve célszerű vezetői, szervezeti, jogosultsági, műveleti, számviteli, számszaki, fizikai kontrollok kialakítása

A jegyző felelős azért, hogy az Önkormányzat és intézményei egyes folyamatainak/feladatellátási területének, tevékenységének sajátosságait figyelembe véve kerüljenek kialakításra:
- a vezetői,
- a szervezeti,
- a jogosultsági,
- a műveleti,
- a számviteli,
- a számszaki,
- a fizikai

kontrollok.

A folyamatok sajtosságaira tekintettel alkalmazandó kontrollok kialakítása

A jegyző felelőssége, hogy az egyes folyamatok, tevékenységek jellegéhez alkalmazkodó egyedi kontrollpontokat határozzon meg.
A kontrollpontokat úgy kell meghatározni, hogy azok:

- aktív vagy
- passzív módon

képesek legyenek a kockázatok bekövetkezését megakadályozni, vagy hatásukat, bekövetkezési valószínűségüket mérsékelni, ezáltal segítve a folyamat elvárt színvonalú működését, a szervezet céljainak elérését.

A folyamatokba épített kontrollok szerepe, hogy megakadályozzák a felismert kockázatok bekövetkezését, illetve mérsékeljék azok szervezetre gyakorolt hatását.

A jegyző akkor tarthatja megfelelőnek és jól működőnek a kontrollt, ha az elfogadható szintű bizonyosságot nyújt arra, hogy jelentős (lényeges) hibák nem következnek be, illetve ha bekövetkeznek, nem maradnak feltáratlanul.

Aktív kontrollok

Aktív kontrollok azok a kontrollok, amikor a folyamatban résztvevő konkrét ellenőrző tevékenységet végez, azaz:

- jóváhagyólag aláír,
- hitelesít,
- egyeztet stb.

Passzív kontrollok

Passzív kontrollok azok a kontrollok, amelyek nem engedik, hogy adott folyamatban arra illetéktelen részt vegyen pl.:

- feladatok szétválasztása,
- jelszavak,
- konkrét tiltás stb.

A kontrollok megjelenési, alkalmazási formájuk, tartalmuk, beavatkozási módjuk szerint lehetnek:

- szervezeti kontrollok,
- személyi (személyzeti) kontrollok,
- vezetői ellenőrzés,
- jóváhagyási, engedélyezési kontrollok,
- működési (teljességi és pontossági) kontrollok,
- hozzáférési (fizikai) kontrollok,
- működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai,
- rendszerfejlesztési kontrollok,
- dokumentációs kontrollok.

Szervezeti kontrollok: a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett (kisebb szervezetnél a feladatkörök időközönkénti ésszerű rotációja, cseréje jelentheti a megoldást).

A személyi (személyzeti) kontrollok: a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok. (Pl. egy adott képzési formában résztvevő munkatárs által elsajátított ismeretekről való meggyőződés vizsgáztatással, vagy munkavégzésének megfigyelésével.)

A vezetői ellenőrzés: a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt. (Pl. a munkanap elején kiadott feladatok elvégzéséről a munkanap végén beszámoltatással, vagy helyszíni ellenőrzéssel történő meggyőződés.)

A jóváhagyási, engedélyezési kontrollok: 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. (Pl. értékhatárhoz kötötten, adott eszköz beszerzésére csak az adhat engedélyt, akit erre írásban felhatalmaztak, de ilyen kontrollok működnek az utalványozásoknál is.)

A működési (teljességi és pontossági) kontrollok: alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok. (Pl. a megrendelések számlákkal való egyeztetése, a dokumentumok könyvelése, az összesítő számlák, valamint főkönyvi kivonatok megőrzése, vagy a foglalkoztatott létszám és a bérhelyzet összehasonlítása.)

A hozzáférési (fizikai) kontrollok: 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. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő. (Pl. a számítógépes programokhoz való hozzáférés biztosítása annak használatára feljogosított személy részére, jelszó alkalmazásával, az Önkormányzat vagy a Hivatal tulajdonában lévő személygépkocsi használatának engedélyezése.)

A működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai: a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.). (Pl. a tűzvédelmi szabályzatban előírt követelmények betartása: kit kell értesíteni, mit kell elsődlegesen védeni stb.)

Rendszerfejlesztési kontrollok azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg. (Pl. az új iktatási rendszer bevezetésekor a részletes eljárási rendet tartalmazó folyamatleírás és a tényleges gyakorlat összehasonlítása.)

Dokumentációs kontrollok 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. (Pl. a beérkező számlák előírt útvonalon történő mozgásának nyomon követése: érkeztetés – iktatás – teljesítésigazolás – érvényesítés – utalványozás – utalványozás ellenjegyzése – pénzügyi teljesítés – könyvelés.)

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

- az elvárt etikai magatartás és értékrend kialakítását, és érvényesülését,
- a vezetés elszámoltathatóságát,
- a teljesítményközpontúságot,
- az információk megfelelő mértékű, irányított kommunikációját,
- a koordináció és az informáltság célirányos növelését.

A kontrollok egymáshoz való kapcsolódása

A jegyző feladata, hogy egyedi kontrollokat építsen be a folyamatokba, figyelemmel arra, hogy az egyes kontrollok kapcsolódhatnak egymáshoz, ami a rendszerbe szerveződő folyamatok célnak megfelelő együttműködését is elősegíti.

A kontrollok hatékonyságának áttekintése

A kontrollok hatékonyságát rendszeresen, legalább évente egyszer át kell tekinteni. Felül kell vizsgálni a kontrollokat, a szabálytalanság kezelési tevékenységhez kapcsolódva akkor, ha a szabálytalanság kivizsgálásakor megállapításra kerül, hogy a szabálytalanságot ki lehetett volna küszöbölni, illetve a szabálytalanság súlyát csökkenteni lehetett volna akkor, ha más kontrollokat alkalmaznak.

A kontrollok beépítésénél és működtetésénél a helyi vezetők tapasztalatainak figyelembe vétele

A kontrolltevékenységek egy része (pl. a költségvetés tervezése, zárszámadás, kiemelt fejlesztés stb.) felső szintű áttekintést és irányítást igényel, a működés teljesítményének felügyelete pedig, a vezetői információs rendszerbe épített, közvetlen irányítói, vezetői tevékenység keretében valósul meg. Ezért valamennyi kontroll esetében támaszkodni kell a helyi vezetőknek a kontrollok működésével kapcsolatos tapasztalataira, észrevételeire.

5.1.3. A négy szem elvének érvényesítése

A jegyzőnek a kontrolltevékenységek meghatározásánál ügyelnie kell arra, hogy a négy szem elve érvényesüljön, azaz a tevékenységet elvégző mellett, az azt elvégzőtől független másik személy felülvizsgálja.

A négy szem elvének érvényesülnie kell különösen:

- az Önkormányzat és intézményei külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai,
- az Önkormányzaton és intézményei belülre és kívülre készített jelentései, állásfoglalásai, illetve
- pénzügyi kötelezettségvállalási és teljesítést magában foglaló tevékenysége esetében.

A külső szervek részére készítendő jelentési kötelezettség

A jegyző jogszabályokban meghatározott kötelezettsége, hogy az Önkormányzat és intézményei működéséről a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal megalapozott jelentéseket adjon. A jelentések megalapozottságát a belső kontrollrendszer hatékony működésével, azon belül a „négy szem elvének” alkalmazásával kell elérni.

A jegyző által külső szervek részére készítendő jelentéseinek formai és tartalmi követelményeit, benyújtásuk határidejét többek között:

- egyrészt a számviteli törvény, és a végrehajtására vonatkozó kormányrendelet,
- másrészt az Áht., és a kapcsolódó Ávr. (könyvvezetés és beszámolás) határozza meg.

Az előzőeken kívül a jegyző felelős:

- az éves ellenőrzési jelentés elkészítéséért, valamint
- az irányító szervek által kért a szakmai célkitűzések megvalósításának státuszáról szóló beszámolókért, és
- meghatározott körben a statisztikai adatszolgáltatásokért.

A beszámolóknak, és az egyéb jelentéseknek együttesen, teljes körűen be kell mutatniuk az Önkormányzat és intézményei:

- szervezeti felépítését,
- szakmai tevékenységét,
- pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszerük gazdaságos, hatékony és eredményes működését.

Az önkormányzatok irányítása, felügyelete alá tartozó költségvetési szervek beszámolóit az önkormányzat képviselő-testülete felhasználja az ellenőrzési kötelezettség teljesítéséhez.

Az Önkormányzat és intézményei tevékenységével kapcsolatban álló partnerek tájékoztatása

Az Önkormányzat és intézményei tevékenységének ellátása során közvetlen kapcsolatban állnak:

- a szolgáltatásaikat igénybe vevő ügyfelekkel,
- valamint a feladatellátáshoz igénybe vett üzleti partnereikkel is.

Az Önkormányzat intézményei feladata, hogy megfelelő rendszerességgel tájékoztassa az ügyfeleket és a partnereket a velük kapcsolatos tevékenységéről, jogaikról, lehetőségeikről, kötelezettségeikről.

A jegyző felelős a kötelező beszámolók és a kiadott írásos (vagy honlapon közölt) tájékoztatások valóságtartalmáért.

A kontrollrendszer a jegyző ezt a feladatát azzal segíti, hogy az Önkormányzat intézményei irányítási rendszerének elválaszthatatlan részeként, elfogadható szintű bizonyosságot nyújt:

- a működés hatékonyságának és eredményességének helyzetéről, az erőforrások gazdaságos és hatékony kihasználásáról,
- a pénzügyi beszámolók, az azokat megalapozó információk, számlák, és egyéb adatok megbízhatóságáról,
- a vonatkozó jogszabályoknak és szabályzatoknak megfelelő, vagy meg nem felelő tevékenységről, a vezetés céljainak megfelelő, vagy nem megfelelő munkavégzésről.

Belső jelentéstételi rendszer és a rendszerben szereplő adatok valódisága

A jegyzőnek - az általa kiadott jelentések megalapozottságának biztosítása céljából - olyan, a Hivatal minden területére kiterjedő, (szankcionálással együtt járó) belső jelentéstételi követelményeket kell meghatároznia és működtetnie, amelyek garanciákat nyújtanak a felelősségvállalási nyilatkozat kiadásához.

A jegyző köteles meggyőződni arról, hogy a rendszerek valóban az előírtaknak megfelelően kerültek kialakításra, és előírásszerűen, hatékonyan, eredményesen és gazdaságosan működnek.

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy a jelentési kötelezettségeket előíró belső szabályzatok tartalmazzák azokat a helyi követelményeket, amelyeknek a vezetők által készített jelentések formailag és tartalmilag egyaránt meg kell, hogy feleljenek.

A jelentéstételi rendszer alapvetően a „bizalmi elv” alapján működik, és feltételezi, hogy minden vezető és beosztott munkatárs azonosult a vezetés céljaival, és felismerte a szabályos munkavégzéshez fűződő saját érdekeit is. A kialakított jelentéstételi kötelezettségekhez „formanyomtatványokat” kell használni, amelyek konkrét, önellenőrzésre alkalmas kérdéseket tartalmaznak.

A négy szem elvének alkalmazása

A jegyző a „négy szem elvének” alkalmazásával – amikor egy adott feladatot ellátó személy munkáját egy másik személy felülvizsgálja – garantálja a Hivatalon belüli információáramlás keretében összeállított jelentések, beszámolók megbízhatóságát, amelyek megalapozzák a külső felek (irányító szervek, önkormányzati képviselő-testület, ügyfelek, üzleti partnerek) részére megküldött írásos anyagok (jelentések, beszámolók, adatközlések) valóságtartalmát.

Az információk tartalmának megfelelősége mellett alkalmazni kell:
- az önértékelés rendszerét, illetve
- a négy szem elvét.

A négy szem elvének sajátosságai:
- a „négy szem elvé”-nek hosszú idő óta bevált alkalmazása a kettős aláírás megkövetelése, amelynek lényege, hogy egy megrendelést legalább két, egymástól független vezetőnek, illetve kijelölt személynek kell aláírnia,
- ugyanezt a célt szolgálják az Ávr. kötelezettségvállalással, ellenjegyzéssel, érvényesítéssel, teljesítésigazolással kapcsolatos előírásai,
- hasonló megoldást jelent a költségvetés tervezésekor, a dolgozók által közölt számszaki adatok ellenőrző összevetése a más munkakörnél rendelkezésre álló adatokkal,
- a „négy szem elvének” sajátos alkalmazását jelentik a pénztári ki- és befizetések, amikor a pénztáros által kiállított bizonylatot, a pénzt felvevő vagy a befizető „ellenőrzi”, helyességét igazolja.

5.1.4. Az adatok biztonságos tárolása, illetve az informatikai rendszerekhez való hozzáférés szabályozása

Az adatok, információk tárolásai módja

A Hivatalnál az adatok, információk tárolása több módon történik.

Megtalálható:
- a hagyományos papír alapú adat és információ nyilvántartás, valamint
- a számítógépes nyilvántartási rendszer.

A hagyományos módon tárolt adatok, információk nyilvántartási, tárolási módjának szabályozása

A hagyományos papír alapú adat és információ tárolás módszer esetén az iratkezelési szabályzat határozza meg a dokumentumok kezelésének eljárásrendjét.

Az információs technológiával (IT-vel) tárolt adatok esetén a hozzáférés szabályozása

A Hivatal használ számítógépet az adatok és információk tárolására, felhasználására.

A jegyző felelős azért, hogy külön IT biztonsági szabályzat álljon rendelkezésre.

Az IT biztonsági szabályzatban szabályozni kell, hogy az adott informatikai rendszeren belül:

- milyen adatokat kell gyűjteni és tárolni,
- az adatokat, információkat ki és mikor, milyen formában kell, hogy bevigye a rendszerbe,
- a rendszerben tárolt adatokhoz ki, mikor, milyen céllal férhet hozzá, és
- az adatokat, vagy azok egy meghatározott részét hogyan, milyen célra használhatja fel, továbbá, hogy
- ki, milyen körben kap lehetőséget az adatok esetleges módosítására.

A jogosítványok biztosítása egyidejűleg mindenki mást kizár az adatok, információk felhasználásából, és ily módon garantálja az adatvédelmet.

Adatvesztés elkerülése

Az IT biztonsági technológia esetén biztosítani kell az adatvesztések elkerülését, illetve a rendszer helyreállítását, az adatok visszaszerzését, az illetéktelen behatolás megakadályozását. E feladatot számítástechnikai ismeretekkel rendelkező emberek bevonásával célszerű elvégeztetni.
Az adatvesztés elkerülését jól működő IT rendszer esetében automatikus kontrolleljárás biztosítja, a kontrollt egy egyelemű mintával elengedő elvégezni.

(A manuális adatkezelésnél azonban, a legjobb szabályozás mellett is, előfordulhatnak emberi magatartásra visszavezethető véletlen vagy szándékos hibák, ezért az adatkezelés e formája rendszeres, gyakori ellenőrzéseket igényel.)

Az adatok, információk megbízhatóságának ellenőrzése

A jegyző felelős azért, hogy a döntéshez, tájékoztatáshoz, jelentéshez felhasznált információ megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető legyen.

A jegyző ezért a vonatkozó belső szabályzatban rendelkezik:
- a tranzakciók és a gazdasági események azonnali nyilvántartásba vételéről és megfelelő osztályozásáról,
- a döntéshozatalhoz szükséges információkról, és azok nyilvántartási és továbbítási rendjéről, - a belső kontrollrendszerben elvégzett összes tranzakciót és jelentős esemény dokumentálási követelményét.

A jegyző felelős azért, hogy olyan informatikai rendszer kerüljön kidolgozásra és működtetésre, amely:
- képes minden esemény, tranzakció pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására,
- az adott szintre, a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el,
- fejlesztése az IT stratégiára alapozva történik,
- megoldja, hogy minden dolgozó a feladat elvégzéséhez szükséges adatokhoz, információkhoz hozzájusson, azokat felhasználhassa, és
- védi a szervezet információs rendszerét az illetéktelen behatolásoktól.

Az adatokra, az adat- és információs bázisok kialakítására szükség van azért, hogy:

- a feladatellátásukkal összefüggő tevékenységükhöz a célok elérését segítő, illetve akadályozó tényezők elemzéséhez, a teljesítmények méréséhez, a stratégiai, szabályozási, operatív és végrehajtási döntésekhez, intézkedésekhez megfelelő és megbízható információkat nyújtsanak, másrészt hogy
- a külső irányító szervek, hatóságok, ügyfelek, üzleti partnerek által az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal tevékenységével, döntéseivel kapcsolatban igényelt, megalapozott információkat szolgáltathassanak.

5.1.5. A kontrollok és a FEUVE

A jegyzőnek biztosítania kell, hogy a kontrolltevékenység részeként a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzések (FEUVE-k) biztosítva legyenek.

A FEUVE rendszer

A jegyző feladata, hogy a FEUVE szabályzat kiadásával gondoskodjon a FEUVE rendszer kiépítéséről.

A jegyzőnek úgy kell kialakítani a FEUVE rendszert, hogy az figyelembe vegye, hogy a FEUVE a kontrolltevékenység részeként magában foglalja a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását biztosító szabályzatokat, folyamatokat, kontrollokat.

A FEUVE rendszer kialakításának és működtetésének célja: hogy a belső kontrollrendszer részeként:

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a szervezet egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével, valamint
- a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel

akadályozza meg, illetve védje ki, a szervezet tevékenységére ható negatív kockázatokat.

A FEUVE - Bkr. 8. § (2) bekezdése szerint – feladata:

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

A vezetői ellenőrzés módszereinek alkalmazása

A vezetők által a vezetői ellenőrzés során alkalmazható eszközök:

- az aláírási jog gyakorlása (az aláírási jog megtagadása, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak végezni),
- az információk elemzése (a folyamatosan elemzés alapján megállapítható, hogy a kapott információk, jelentések jelzik-e a módosított gyakorlat hasznát),
- beszámoltatás (személyes számonkérés az érintett munkatárstól a végrehajtás megtörténtéről és eredményéről),
- helyszíni tapasztalatszerzés (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolításának a helyszínen való megszemlélése),
- kontrolling működtetése (a kontrollig által adott információkra és javaslatokra való támaszkodás),
- a hálótervek végrehajtásának figyelemmel kísérése (naprakész információk biztosítása),
- a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzése (indexek felhasználása; mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatók),
- összehasonlítás (benchmarking) (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítás),
- intézkedések nyomon követése (Follow up) (önbeszámolók bekérése, vagy a belső ellenőrök megbízása).

A közvetlen vezetői ellenőrzéseken túl természetesen, a jegyzőnek joga és lehetősége van soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződni az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

A vezetői ellenőrzési kötelezettségek meghatározása

A jegyzőnek a FEUVE szabályzat kiadásakor ügyelnie kell arra, hogy a szervezet adott szintjén álló vezető döntési jogkörébe sorolja, hogy az adott tevékenység jellegére tekintettel, az ellenőrzést rendszeres vagy eseti jelleggel, és milyen módszerrel, ellenőrzési technikával végzi el.

A szabálytalanságok észlelése esetén minden szinten érvényesíteni kell a szabálytalanságkezelési szabályzatban megfogalmazott eljárásrendet.

A FEUVE szabályzat meghatározásakor figyelembe kell venni, hogy Polgármesteri Hivatalnál milyen vezetői szintek vannak.

A vezetői ellenőrzéseket szintenként más eszközökkel kell végrehajtani.

A jegyző által végzett ellenőrzésekre jellemző, hogy:

- alapvetően esetiek,
- a hangsúly:
    - az információs rendszer által szolgáltatott adatok elemzésére,
    - az írásbeli és szóbeli beszámoltatásra,
    - az aláírási jog gyakorlására,
    - az összehasonlításra kerül.

A munkavégzés szabályos ellátásáért való felelősséget az első számú vezető akkor vállalhatja biztonsággal, ha a Bkr. előírásai alapján kialakítja és működteti FEUVE rendszert és függetlenített belső ellenőrzést.
Folyamatosan ellenőriznie, ellenőriztetnie kell, hogy a beépített kontrollok megfelelően működnek, és az elvárt módon segítik a szervezetet céljai elérésében. Elő kell írni a vezetők hierarchikus jelentéstételi kötelezettségének módját, tartalmát, és meg kell követelni annak betartását.

A felső- és középszintű vezetők ellenőrző tevékenységére jellemző, hogy:
- az ellenőrzés lehet rendszeres vagy eseti,
- a hangsúly:
  - az információs rendszer felhasználására,
  - a beszámoltatásra,
  - a hálótervezésre,
  - a helyszíni és a teljesítmény ellenőrzésre,
  - a kontrollingra, valamint
  - a nyomon követés módszerére tevődik.

A felső- és középvezetők a felügyeletük, irányításuk alá tartozó területeken alkalmazott ellenőrzési pontok előírásszerű működését kötelesek felülvizsgálni a vezetői ellenőrzés különböző módszereivel. Emellett használhatják a beosztott vezetők jelzéseit, beszámolóit, valamint figyelemmel kell kísérniük a kontrollok módosítására, korszerűsítésére hozott intézkedések megvalósítását és hatását.
A helyi vezetők (folyamatgazdák) ellenőrzésének jellemzői, hogy:
- az ellenőrzéseik folyamatosak,
- azokban dominál:
  - a helyszíni és a teljesítmény ellenőrzés, valamint
  - a nyomon követés módszere.

A helyi vezetőknek (folyamatgazdáknak) közvetlenül ellenőrizniük kell munkatársaik tevékenységét, mérni teljesítményeiket, és az általuk felügyelt folyamatokba épített kontrollok gazdaságosságát, eredményességét, hatékonyságát. A hibák, hiányosságok feltárását követően, a kompetenciájukba tartozó esetekben meg kell hozniuk a szükséges intézkedéseket, illetve meg kell tenniük a feletteseiknek és a kapcsolódó folyamatok folyamatgazdáinak, az indokoltnak tartott intézkedésekre vonatkozó javaslatokat. Közös felelősséggel tartoznak a folyamatok kapcsolódási pontjain tapasztalható hibákért, az előírttól eltérő, a célok elérését veszélyeztető gyakorlatért.

A vezetői ellenőrzési módszerek hatékonyságának áttekintése

A jegyző felelős azért, hogy vezetők által alkalmazott vezetői ellenőrzések különböző módszerei az automatikus kontrollokkal együtt biztosítsák, hogy az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal tevékenységének egyetlen területe se maradjon felügyelet, ellenőrzés nélkül, ami a szabályos munkavégzés elengedhetetlen feltétele.

Szabálytalanság esetén gondoskodni kell a vezetői ellenőrzési módszerek változtatásáról, illetve hatékonyságuk növeléséről.

5.1.6. A kontrollok erőforrás igényének és hasznának kapcsolata

A jegyző feladata, hogy olyan kontroll alkalmazását írja elő, melynek erőforrás igénye (bele értve az emberi erőforrást, az eszközök igénybevételét, illetve egyéb költségeket) ne haladja meg az alkalmazásával elérni kívánt haszon, illetve az általa elkerülhető kár nagyságát.

A kockázatok bekövetkezése miatt várható kár, illetve kívánt haszon

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal a kockázatkezelési szabályzatában határozza meg, hogy a kockázatok bekövetkezése miatt várható károk, illetve az elérni kívánt hasznok összegét.

A kontrollok költségei

A kockázatkezelési szabályzatban kerül meghatározásra, hogy a kontrollokat alkalmazásuk előtt meg kell vizsgálni a tekintetben, hogy alkalmazásuk mennyi költséggel jár.

A károk és kívánt hasznok, valamint a kontroll költségeinek összevetése

A kockázatkezelési szabályzatnak tartalmaznia kell, hogy adott kontroll alkalmazása előtt összsze kell vetni az adott kockázat bekövetkezése miatt várható kár, illetve kívánt haszon mértékével. Ez a költség-haszon számításának elve.

Amennyiben adott kontroll költsége magasabb, mint a kockázat bekövetkezése miatti várható kár, illetve kívánt haszon, akkor másik, de a költség-haszon elvnek megfelelő kontroll tevékenységet kell választani.

Az alkalmazandó kontroll konkrét meghatározása esetében abból kell kiindulni, milyen a kivédeni szándékozott kockázat várható gyakorisága és hatása, annak mekkora a mértéke. A kár értékéhez kell viszonyítani az elhárításához szükségesnek tartott kontroll beépítésének maximális költségét.

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy a bevezetett kontroll hatására változás következhet be a kockázat, illetve kár nagyságrendjében, ami a költség-haszon ismételt újraszámolását is indokolhatja.

5.1.7. A kontrolltevékenységek kontrollpontokhoz való hozzárendelése

Az ellenőrzési pontok (kontrollpontok) meghatározása

A jegyző feladata, hogy az ellenőrzési nyomvonalak kialakításánál pontosan kerüljenek meghatározásra az ellenőrzési pontok (kontrollpontok).

Az ellenőrzést, kontrollt végző személy feladatai

A jegyző felelős azért, hogy az ellenőrzési pontok kijelölése során, az ott elvégzendő, megfelelő kontrolltevékenységek pontosan kerüljenek meghatározásra, részletesen leírva, hogy:

- kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie,
- milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie,
- milyen ellenőrzési módszereket és eszközöket lehet alkalmazni,
- milyen módon és keretek között lehet megtenni, vagy kinél és milyen formában kell kezdeményezni a szükségesnek tartott intézkedéseket,
- mikor és milyen információkat kell a dolgozónak megkapnia, amelyek alapján képes feladatát az elvárt színvonalon ellátni, illetve ellenőrzési feladatának eleget tenni, és azért felelősséget vállalni.

Az ellenőrzési feladatok ellátásának dokumentálása

A folyamatleírásoknak tartalmazniuk kell azokat a dokumentumokat és kezelésük módját, amelyek az adott feladat elvégzésének bizonyítékaiként használhatók. A folyamatleírásnak, mint eljárásrendnek garantálnia kell, hogy minden elvégzett feladatról készüljön egy, a feladatellátásért felelős személy által kitöltött dokumentum (általában formanyomtatvány), továbbá az ellenőrzési lépés is legyen dokumentálva. Az ellenőrzést végző, az általa ellenőrzött tevékenységhez kapcsolódó dokumentumon köteles feltünteti az ellenőrzés időpontját, és aláírni a formanyomtatványt.

Az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódó kontrollpontokon végzett ellenőrzések egyik lényeges szempontja, hogy amennyiben a feladatot nem megfelelően végezték el, az adott ponton nemcsak meg kell állítani a folyamatot, hanem vissza kell utalni ahhoz az ügyintézőhöz, aki a feladat ellátásában a feltárt hibát elkövette.

5.2. Feladatkörök szétválasztása

A Bkr. 8. § (3) bekezdése kimondja, hogy a FEUVE keretében végzett egyes tevékenységek azaz:

- a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése,
- a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, valamint
- a gazdasági események elszámolása kontrollja

között biztosítani kell a tevékenységek feladatköri elkülönítését.

A jegyző köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben:

- világos a szervezeti struktúra,
- egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok.

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal megfelelő működése érdekben szükséges:

- a jogok, a kötelezettségek, a hatáskörök szervezetenkénti és személyenkénti pontos meghatározására,
- a feladatok és a felelősség egyértelmű szervezeti, személyi elhatárolására.

A feladatkörök szétválasztása garanciát nyújt arra, hogy egy személy kezében ne összpontosuljanak olyan eszközök, jogok és lehetőségek, amelyek révén elkerülheti a mások általi ellenőrzést, lehetőséget nyújtva a hanyag feladatellátásra, végső esetben a visszaélésekre, csalásokra.

5.2.1. A tervezési, a végrehajtási, és a gazdálkodási események elszámolása tevékenység szétválasztása

A feladat- és hatáskörök pontos meghatározása

A feladat- és hatáskörök pontos szabályozását belső dokumentumok tartalmazzák, így:

- az SZMSZ,
- az ügyrend, gazdálkodási ügyrend,
- a munkaköri leírások.

A feladat- és hatáskörök meghatározása az egyes funkciók figyelembe vételével

A tervezési, végrehajtási, gazdasági események elszámolási teendőket adott folyamaton belül más személy feladat- és hatáskörébe kell utalni, ezzel kell biztosítani a jogszabályokban, belső szabályzatokban foglaltak betartását, a szabályos munkavégzést.

A jegyzőnek olyan vezetési gyakorlatot kell bevezetnie, amely biztosítja a folyamatok és a belső kontrollrendszerek résztvevők általi megismerését, elfogadását, a folyamatok feletti hatékony ellenőrzést, és a monitoring (nyomon követés) alkalmazását.

A polgármesternek az egyes pénzügyi-gazdálkodási jogkörök gyakorlásával kapcsolatos feladat és hatáskörök rendjét kell megfelelően kialakítania pl.: kötelezettségvállalás, utalványozás, teljesítés igazolás.

A jegyzőnek kell gondoskodnia arról is, hogy a végrehajtásra kötelezettek, illetve az intézkedésekre jogosultak feladat- és hatásköre kellő körültekintéssel és pontosan, egyértelműen kerüljön meghatározásra. A jól körülhatárolt feladat-, hatás- és felelősségi körrel kiszűrhetők az esetleges hatásköri átfedésekből adódó problémák, a szükséges intézkedések elmaradása, vagy egymásnak ellentmondó intézkedések meghozatala.

A feladatkörök szétválasztásának ellenőrzése

Szabálytalanság esetén gondoskodni kell a feladatkörök szétválasztásának ellenőrzéséről.

5.2.2. A szervezeten belüli függetlenség

A szervezeti felépítés áttekintése kontrolltevékenységek függetlensége tekintetében

A jegyző felelős azért, hogy a szervezeti felépítés, illetve az egyes szervezetekhez megadott feladat és hatáskörök az adott tevékenység, folyamat vonatkozásában olyan legyen, hogy az biztosítsa az együttműködni köteles szervezeti egységek, csoportok, személyek egymástól való függetlenségét.

A vezetői feladat-és hatáskörök áttekintése az egyes folyamatok tekintetében

A jegyző feladata, hogy rendszeresen, legalább évente a kockázatértékeléshez kapcsolódva, illetve év közben, amennyiben szabálytalanság merül fel, ellenőrizze a vezetők feladat- és hatáskörét. A vizsgálat célja annak kiküszöbölése, hogy egy személynél ne összpontosuljon valamely folyamat tervezése, végrehajtása, és gazdasági elszámolása tevékenység.

A belső kontrollrendszer kialakításakor a jegyzőnek ügyelni kell a következő követelményekre:

- amennyiben az egyes tevékenységek szakmailag elkülöníthetőek, akkor az abban résztvevő egységek, személyek ne legyenek egymással függelmi (alá- fölérendeltségi) viszonyban,
- a felső vezetés kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban, megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak. E követelmény teljesítése a szubszidiaritás elvéből következik. Ennek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők. Az információk mellett, a döntés végrehajtásához, valamint az azokhoz kapcsolódó kontrollok működtetéséhez szükséges eszközöket is, a vezető rendelkezésére kell bocsátani. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy egy-egy vezető kezében ne összpontosuljon túlságosan sok információ és eszköz, és ne kapjon lehetőséget arra, hogy döntésének végrehajtását csak ő ellenőrizze. Amennyiben ugyanis az irányítási eszközök egy személy kezében összpontosulnak, ez lehetőséget ad az azokkal való visszaélésre.

A szakmailag elkülönülő egységek/csoportok/személyek számára csak a kompetenciájukba tartozó kérdésekben szabad döntési jogkört biztosítani és felelősségük is csak a feladat- és döntési jogkörükbe tartozó témákra, területekre terjedhet ki.

A jegyzőnek ügyelnie kell arra, hogy a vezetői hierarchia lépcsőfokait is tartsák be, azaz a magasabb szintű vezető „ne lépje át” a hozzá beosztott vezetőt, ne vegye el annak kompetenciáját, ne adjon közvetlen utasításokat a beosztott dolgozó számára, a dolgozó közvetlen vezetőjének tudta nélkül. Az ilyen gyakorlat ugyanis megakadályozza a közvetlen vezető ellenőrzési jogosítványainak érvényesítését, hosszabb távon pedig, megbontja a Polgármesteri Hivatal szervezeti rendjét.

5.2.3. A Polgármesteri Hivatal kis létszámából fakadó kontrolltevékenység problémák, és a felmerülő kockázatok

A kockázatfelmérés

A kockázat felmérési feladatokat az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal a kockázatkezelési szabályzatnak megfelelően köteles elvégezni, ennek során ellátja a közismert, az általános, valamint a speciális kockázatok felmérését is.

A kockázatfelmérés alapján a kockázat csökkentésére tett intézkedések

A jegyző feladata, hogy a kockázatfelmérés alapján hozzon olyan intézkedéseket, válaszlépéseket, melyekkel a kockázatok csökkenthetőek.

A válaszlépés lehet:
- a rotáció,
- eszköz vásárlása,
- a külső szolgáltató igénybe vétele,
- a négy szem elve.

A vezetőnek figyelembe kell vennie azt, hogy:
- egyes általános jellegű kockázatok meghatározott eszközök vásárlásával, illetve
- egyes speciális kockázatok külső szolgáltatók igénybevételével

csökkenthetőek.

A rotáció lehetősége

A kis létszámú Hivatalnál a feladat szétválasztás helyett, amennyiben a feladat, folyamat jellege megengedi célszerű – ha a dolgozók képzettsége, végzettsége erre lehetőséget nyújt – a rotáció módszerét alkalmazni. (A rotáció módszere azt jelenti, hogy az egyes munkakörökben dolgozók feladatait időközönként cserélni kell.)

Eszközök vásárlása

Azon feladatok esetében, ahol szolgáltatók által készített, folyamatba épített ellenőrzésre alkalmas, megbízható eljárásrendek, számítógépes szoftverek vásárolhatók, azokat kell alkalmazni

Szolgáltatók igénybe vétele

A speciális kockázatok kezelésére külső szolgáltatókkal ki kell dolgoztatni a kezelésre alkalmas módszereket.

Négy szem elve

A „négy szem elve” is alkalmazható, ha bizonyos fokig korlátozott mértékben is, mivel nincs garancia arra, hogy a másik személy képes szakmai szempontból megfelelő ellenőrző szerepet betölteni.

5.3. A feladatvégzés folytonossága

Az Önkormányzat és a Hivatal, mint közfeladatot ellátó szerv folyamatos tevékenysége során tesz eleget a jogszabályokban meghatározott kötelezettségeinek. A feladatellátás során ügyelni kell arra, hogy az állampolgárok az Önkormányzat és Hivatal által részükre nyújtott szolgáltatásokat folyamatosan, változatlan vagy javuló színvonalon vehessék igénybe.
A jegyző felelős azért, hogy a fentiek érdekében működésfolytonossági tervet készítsen, amelyben számon kérhető módon kell meghatározni feladatokat és a kapcsolódó felelősségeket. A tervet a környezeti változások alapján folyamatosan felül kell vizsgálni, és aktualizálni kell.

5.3.1. A kilépők munkakör átadása

Szabályzat a munkakör átadásra

A jegyző felelős azért, hogy az Önkormányzat és intézményei sajátosságaira figyelemmel kidolgozásra kerüljön a munkakör átadására vonatkozó belső szabályzat.

A folyamatban lévő ügyek átadása

Az új munkatárs felvételénél, a munkaköri leírásban rögzíteni kell, hogy az Önkormányzat által közvetlenül történő munkahelyről, illetve az intézményekből való távozásakor, milyen módon kell munkakörét átadni, és az erre vonatkozó szabályzatot rendelkezésére kell bocsátani.

Információ átadás munkakörváltáshoz és helyettesítéshez

Az új dolgozó belépésekor, dolgozó más munkakörbe történő foglalkoztatásakor, helyettesítéskor a munkaköri leírás, a helyettesítendő munkakör ismertetése során, külön ki kell térni, és írásban rögzíteni kell azokat a feladatokat, amelyek ellátása nem fejeződött be.

Munkaköri átadás-átvételi jegyzőkönyv

A munkakör átadás-átvételt jegyzőkönyvben kell rögzíteni:
- ha adott munkakört új belépő, illetve szerven belül más dolgozó fog ellátni,
- helyettesítés esetében a helyettesítendő munkakör tartalmától függően a vezető határozza meg, hogy hány napos távollét esetében kell a munkakör átadás-átvételt elvégezni.

5.3.2. A folyamatban lévő feladatok tekintetében az elvégzett és az ellátandó feladatok elhatárolása

Az el nem végzett feladatok okainak dokumentálása

A munkakör átadás-átvételi eljárás során egyértelműen rögzíteni kell, hogy a munkakört átadó miért nem végzett el egyes feladatokat, az adott feladat miért maradt folyamatban.

A félben maradt folyamatnál vizsgálni kell, hogy a befejezetlenség oka:

- az ügy természetéből fakadó, vagy
- a dolgozó nem helyes munkavégzéséből ered.

Felelősségre vonás a szabálytalanul végzett munka esetén

Amennyiben a munkakör átadás-átvétel során megállapításra került, hogy adott feladatot a dolgozó gondatlanul vagy szándékosan nem szabályosan látta el, gondoskodni kell az érintett felelősségre vonásáról.

A munkakört belépőként, új munkakörként, illetve helyettesítőként átvett dolgozó segítése

A munkakört átvető dolgozót segíteni kell azzal, hogy a kilépő munkájának hiányosságait ismertetik, intézkedéseket hoznak a hibák kijavítására, illetve biztosítják a korrekcióhoz szükséges feltételeket.

Az új belépőnek részletes tájékoztatást kell kapnia:

- a feladatellátás állásáról,
- a végrehajtáshoz rendelkezésre álló eszközökről,
- a határidőkről (lejárt határidő esetén annak okairól, és az új határidőről),
- a végrehajtáshoz szükséges minden további információról, azért,

hogy munkájával feladatot, ügyintézés folyamatosságát biztosítani lehessen.

6.

INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A jegyző – a Bkr 9. §-a alapján – köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljussanak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy az hatékony, megbízható és pontos legyen, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.

A jegyző feladata, hogy a kommunikációs rendszer kialakításakor, és annak működtetése során figyelembe vegye azt, hogy:

- a rendszerben minden olyan adat és információ megjelenjen, és feldolgozásra kerüljön, amely alapvetően szükséges a szervezet irányítása és ellenőrizhetősége szempontjából,
- az információ és az azt áramoltató kommunikációs csatornák és eszközök egymást kiegészítő tényezők, bármelyikben meglévő gyengeség vagy hiányosság negatívan hat a másik minőségére.

Az Önkormányzat és intézményei az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvényben foglaltak alapján, mivel közérdekű és személyes, bizalmas adatokat kezel, rendelkezik adatvédelmi, adatbiztonsági szabályzattal, amelynek összhangban kell állnia a törvény előírásaival.

A jegyző felelős azért, hogy a szabályzatban felsorolásra kerüljenek az Önkormányzatnál és a Polgármesteri Hivatalnál kezelt adatok, különös tekintettel a közérdekű adatokra, meghatározva az adatkezelés célját, az adatok fajtáját és kezelésük jogalapját, forrását stb.

6.1. Információ és kommunikáció

Az Önkormányzatnál és intézményeinél, mint a közszféra egyik eleménél a közpénzek védelme miatt kiemelt fontossága van a vezetők elszámoltathatóságának.

Az elszámoltathatóság a belső kontrollrendszer egyik fontos tényezője, amelynek célja, hogy az Önkormányzat és intézményei tevékenysége által érintettek (a nemzetközi szóhasználatban „stakeholder”-ek) információkhoz jussanak arról, hogy a vezetők hogyan gazdálkodnak a rájuk bízott vagyonnal, eszközökkel, forrásokkal.

A jegyzőnek a jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal kell számot adniuk az irányító szerveknek, a fenntartó önkormányzat képviselő-testületnek a beszámolás tárgyáról.

Részletesen ismertetni kell:
- a beszámolási időszakban végzett munkát,
- a Polgármesteri Hivatal működésének gazdaságosságát, eredményességét, hatékonyságát,
- a kitűzött célok megvalósítása során elért eredményeket, vagy az attól való elmaradást.

6.1.1. A kommunikáció szabályozása

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal információs és kommunikációs rendszerének szabályozása

A jegyző felelős azért, hogy az Önkormányzat és intézményei információs és kommunikációs rendszere kialakításra és szabályozásra kerüljön.

A szabályozásnak olyannak kell lennie, hogy:
a) alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani:
- az irányító szerveknek és
- az ügyfeleknek;

b) a kívülről érkező információk a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

Az információk áramoltatása

Az információk:
- vertikális és horizontális áramoltatása, valamint
- az információk rendeltetési helyre juttatásának biztosítása

a belső szabályozás szerint történhet.

A szabályozásnak tartalmaznia kell, hogy:
- kinek mi a feladata az információk továbbítása során,
- ki, mikor, kinek és milyen tartalmú információt kell, hogy adjon, és
- hogyan kell meggyőződni arról, hogy az információ időben eljutott a címzettekhez, és azt meg is értették.

Lehetőség szerint kerülni kell az információk többszörös áttétellel való továbbítását, menet közbeni módosításait, értelmezéseit, mert ez információ torzulásához vezethet. Különösen igaz ez a szóbeli kommunikációra.

A kommunikációs igények, elvárások megfogalmazása

A kommunikációs igények, elvárások az Önkormányzat és intézményei vonatkozásában megfogalmazásra kerülnek:
- az egyes belső szabályzatokban, valamint
- a kommunikációs és információs rendszerre vonatkozó külön szabályzatban is.

A vonatkozó belső szabályzatban rendelkezni kell az Önkormányzat és intézményei által külsők részére adott információk, jelentések, tájékoztatók:

- formai,
- tartalmi és
- technikai

kiadásának szabályozásáról.

Az Önkormányzaton és intézményei belül kialakított kommunikációs és információs rendszernek tehát biztosítani kell a vertikális és horizontális információáramlást is.

A vertikális információ áramlás során biztosítani kell, hogy a hierarchikusan egymásra épülő fő- és a részfolyamatokhoz az adott terület zavarmentes, szabályozott tevékenységéhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben, a szervezet irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából fontos, fentről lefelé irányuló kommunikációk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljussanak. A felső vezetés által adott útmutatásoknak, információknak biztosítania kell az adott ponton a megfelelő kompetenciával rendelkező vezető döntéseinek megalapozását, illetve az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, csalások, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, végső soron a felső vezetéshez való eljutását, a visszacsatolást.

A horizontális információ áramlás során a rendszert alkotó, egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatot a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetésére, a szabályozás korrigálására.

6.1.2. Az információátadás szabályozása

Az információ átadás formái

A jegyző felelős a vonatkozó szabályzatban az információ átadás formáinak rögzítéséért, ezen belül:

- a szervezettől kimenő információk formáinak meghatározásáért,
- az alkalmazandó formanyomtatványok, munkalapok kötelező használatának előírásáért,
- a bizalmas információk kezelési rendjének meghatározásáért.

A jegyző felelős azért, hogy a szervhez érkező információk szervezeten belüli útja szabályozásra kerüljön. A szabályozást folyamatleírásban kell meghatározni.

A folyamatleírásoknak tartalmaznia kell, hogy a beérkező információt, annak jellegétől (irányító szervtől, üzleti partnertől, ügyféltől stb. kapott) és tartalmától (felhívás, utasítás, megrendelés, szállítás, kérelem, panasz stb.) függően:

- az Önkormányzat mely szervéhez, illetve a Polgármesteri Hivatalon belül kihez, melyik szervezeti egységeihez kell továbbítani,
- melyek azok, amelyeket mindenki számára elérhetővé kell tenni (jogszabályok, körlevelek),
- melyek azok, amelyek csak a szerv meghatározott egységei számára fontosak (pénzügyi tranzakciók, szerződéskötések, pályázatok stb.) továbbá, hogy
- kihez kerüljön az eredeti, és kikhez a másolati példányok,
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

A kiáramló információk formái:

A kiáramló információk formáját szabályzatban kell meghatározni.

A szabályozásban rendelkezni kell a Polgármesteri Hivataltól kiáramló információk hitelesítéséről.

A szabályozásban meg kell határozni az IT alkalmazására vonatkozó szabályokat, különösen a következőket:

- honlap esetén az adatfelelős és az adatközlő feladatait,
- egyéb adatközlés esetén az adatközlő feladatait.

IT alkalmazása esetén, különösen, ha honlapot üzemeltetnek, gondoskodni kell az adatfelelős és az adatközlő közötti feladatelhatárolásról.

A szervezeten belüli információk formái

A jegyző feladata, hogy a vonatkozó szabályzatban meghatározza a szervezeten belüli információátadás formáit.

A formák jellemzően a következők lehetnek:

- szóbeli, ezen belül utasítás, beszámolás,
- írásbeli,
- informatikai rendszer keretében megvalósuló.

A bizalmasan kezelt információk

A jegyző feladata, hogy a belső szabályozásban külön tárgyalja azoknak az információknak az áramlási rendjét, amelyek az Önkormányzat és intézményei szempontjából bizalmasan kezelendők.

A jegyző felelős azért, hogy:

- az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény előírásainak figyelembevételével meghatározásra kerüljenek azok az információk, amelyeket bizalmasan kell kezelni, és az erre vonatkozó szabályok megsértőivel szemben szankciók alkalmazását is kilátásba kell helyezni,
- a bizalmas információkhoz csak az arra feljogosítottak juthassanak hozzá, továbbá hogy az ilyen információk birtokosai az információkat ne adják tovább, illetve csak a szabályzatban meghatározott csatornákon továbbítsák.

6.1.3. A munkavégzéshez szükséges információk biztosítása

Az információk vezetőkhöz történő eljutása

A kommunikáció azért szükséges a vezető számára, mert a kommunikáció célszerű felhasználásával tudja

- megismertetni és elfogadtatni valamennyi munkatársával a szervezet céljait,
- a szervezeten belül mindenkivel – a saját felelősségi körére vonatkozóan – megértetni a szervezet kockázati stratégiáját, kockázati prioritásait, és a munkatársak számára meghatározott feladatok illeszkedését az egész folyamatba,
- felgyorsítani a kockázatok beazonosításának folyamatát,
- biztosítani azt, hogy az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságokat és információkat mások is hasznosítsák,
- biztosítani azt, hogy elegendő információ álljon rendelkezésre a kockázat kezeléséhez szükséges, megfelelő tervek kidolgozásához,
- a tevékenységében érintett és érdekelt csoportokat (a társadalmat vagy annak egy rétegét) biztosítani arról, hogy képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle,
- a partnerszervezetekkel folytatott kommunikációt javítani.

A vezetők és a dolgozók információkkal való ellátása

A jegyzőnek biztosítani kell azt, hogy a vezetők és a beosztottak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz megfelelő:

- időben,
- mennyiségben és
- minőségben

hozzáférhessenek.

Ennek érdekében az Önkormányzaton és Hivatalon belül:

- meg kell határozni az egyes munkakörre vonatkozóan azt, hogy mikor, milyen tartalmú információkra van szükség az adott munkakör ellátásához,
- gondoskodni kell arról, hogy az információk az érintettekhez eljussanak, illetve hozzáférhető helyen rendelkezésre álljanak, továbbá arról, hogy a címzettek a meghatározott célra használják is azokat.

A szubszidiaritás elvének érvényesülése

A jegyző kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak.

E követelmény teljesítése a szubszidiaritás elvéből következik, amelynek lényege, hogy minden döntést azon a legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség, és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.

Az információkhoz való hozzájutás, valamint az információk hasznosulásának vizsgálata

Az információk áramoltatásának célja, hogy az információkat a vezetők és a beosztottak munkájuk során hasznosítsák.

A jegyzőnek a belső szabályzatban kell meghatároznia, hogy milyen időközönként és milyen módon ellenőrzi azt, hogy:

- az információkhoz való hozzájutás megfelelő volt-e, illetve
- a vezetők és a beosztottak hasznosították-e az információkat.

6.1.4. A közölt információkkal kapcsolatos követelmények

A jegyzőnek biztosítania kell azt, hogy az Önkormányzat és Hivatal információs rendszerében közölt információkkal szemben érvényesüljenek az alábbi követelmények:

- pontosság,
- megbízhatóság,
- teljesség,
- relevánsság,
- közérthetőség.

A jegyző felelős azért, hogy a belső szabályozással és annak végrehajtásával:

- biztosítsa a megfelelő információs technológiákat az információk nyilvántartásának és közlésének megbízhatóvá és folyamatossá tételéhez,
- gondoskodjon az információk megbízhatóságáról, célirányosságáról,
- biztosítsa, hogy adott vezetői szintre releváns és pontos információk érkezzenek, továbbá
- gondoskodjon arról, hogy az adott szinten hozandó döntéshez közérthető módon és teljes körűen biztosítsák az információkat.

6.1.5. A vezetői információs rendszer működtetése

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

Vezetői információs rendszer (VIR)

A vezetői információs rendszer létrehozását és működését a vonatkozó belső szabályozás tartalmazza.

A vezető feladata, hogy a vezetői információs rendszer bevezetését, illetve a bevezetésének szabályait a vonatkozó ajánlás szerint szabályozza.

6.2. Iktatási rendszer

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal működésének egyik fontos követelménye az írásbeliség amely megnyilvánul egyrészt:

- a tevékenység, az ellátott feladat, a nyújtott szolgáltatások elvégzésének dokumentálásában, ide értve a szervezeten belül keletkezett, az ügyintézés különböző fázisaiban tett intézkedések módját, formáját és tartalmát rögzítő iratok nyomon követését, másrészt
- Önkormányzathoz és a Polgármesteri Hivatalokhoz kívülről, az irányító szervektől, üzleti partnerektől, ügyfelektől érkezett iratok kezelési kötelezettségében, valamint az iratokkal kapcsolatos dokumentált ügyintézésben.

A jegyző köteles iratok kezelésének eljárásrendjét – a vonatkozó jogszabályok figyelembe vételével - iratkezelési szabályzatban meghatározni.

Az iratkezelési szabályzat tartami követelményeit a vonatkozó jogszabály kötelezően előírja.

6.2.1. Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni

A jegyző felelős azért, hogy:

- az iratkezelési szabályzatban megfelelően szabályozásra kerüljön az Önkormányzathoz és a Polgármesteri Hivatalhoz érkező iratok nyilvántartásba vételi rendje,
- szabályozott legyen a szerven belül keletkezett iratok nyilvántartása és kiadmányozása,
- a szabályzatban pontosan rögzítésre kerüljenek a nyilvántartásba vétel egymást követő lépései,
- a szabályzatban kiemelten, elkülönítetten kerüljön kezelésre a különleges (titkos, bizalmas) irat.

6.2.2. Az iktatási rendszer működése

A jegyző az iratkezelési szabályzatban köteles meghatározni:

- az iktatási rendszerbe való bekerülést,
- a rendszerben való tárolást,
- a rendszerből való kikérés és lekérdezés rendjét,

- a rendszer kezeléséért felelős személyeket, az ügykezelők feladatait, valamint
- azokat a szabályokat, amelyek biztosítják a felelősség érvényesítésének lehetőségét a határidő késedelem vagy a nem megfelelő ügykezelés miatt.

6.2.3. Az iratkezeléssel kapcsolatos hozzáférési jogosultságok

A jegyző feladata, hogy az iratkezelési szabályzatban a kontrollrendszer működtetése érdekében rendelkezzen:

- az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról,
- a bizalmas információk, az állami- és szolgálati vagy egyéb titok, és a személyes adatok védelméről,
- az iratok ügyintézés közbeni átmeneti tárolásáról.

A jegyző feladata, hogy a szabályozás során figyelembe vegye az információs önrendelkezésjogról és az információszabadságról törvény előírásait.

6.2.4. Az intézkedést igénylő ügyek nyomon követhetősége

A jegyző feladta, hogy az iratkezelési szabályzatban olyan szabályokat határozzon meg, melyek:

- biztosítják az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetőségét, azaz:
    - egy adott üggyel kapcsolatos iratok útját szervezeten belül,
    - az üggyel foglalkozó ügyintézőket és az ügyintézésük időtartamát;
- jelzik, ha az ügyintézés valamiért elakad, illetve
- biztosítják az intézkedési határidők betartásának monitoringját, illetve a részhatáridők jelzési lehetőségét.

6.3. Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése

Az információ és kommunikáció terén feladatot jelent a hiányosságok, a szabálytalanságok, és a korrupció jelentése, illetve jelentési rendszerének meghatározása.

6.3.1. A hiányosságok, illetve szabálytalansági gyanú jelentésének részletes eljárásrendje

A jegyző a szabálytalanságkezelési szabályzatban – a szabálytalanságokat észlelők szerint differenciáltan - köteles meghatározni:

- a szabálytalanság észlelésével kapcsolatos feladatokat,
- az észlelt szabálytalanságokról készült jelentések kötelező útvonalait, illetve a jelentéstételi kötelezettség teljesítése során igénybe vehető számítástechnikai rendszereket.

6.3.2. A jelentett esetek alapos kivizsgálása

A jegyző köteles a szabálytalanság kezelési szabályzatban előírni, hogy:

- a vezetők kötelessége a kompetenciájukba tartozó területen feltárt szabálytalanságok kivizsgálása,
- a kivizsgáláskor felvett jegyzőkönyvnek milyen tartalmi követelményei vannak,
- a vezető milyen intézkedéseket tehet, illetve kezdeményezhet a kivizsgálásra alapozottan,
- a hosszabb időszakot igénylő intézkedés sorozatra intézkedési tervet kell készíteni.

6.3.3. A jelentést tevő személy védelme

A jegyzőnek a szabályozást úgy kell kialakítani, hogy az biztosítsa a jelentést tevő személy védelmét, azaz azt, hogy vele szemben ne legyen alkalmazható hátrányos elbánás, jelentéséért ne legyen felelősségre vonható.

A fentiek alapján a szabályzatnak tartalmaznia kell:

- olyan előírásokat, amelyek a szabálytalanságot bejelentő védelmét szolgálják,
- a szabálytalansági felelős feladatát, amely arra irányul, hogy a jelentést tevőkkel szemben sor került-e hátrányos elbánásra,
- a vezetés szankcionálási kötelezettségét akkor, ha a szabálytalanságot jelentővel szemben retorziókat alkalmaztak.

7.

MONITORING

A jegyző - a Bkr 10. §-a alapján - köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

A nyomon követés megvalósulhat:
- folyamatos és eseti nyomon követéssel, valamint
- az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből.

Az Önkormányzat és a Hivatal feladata, hogy az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódóan kialakításra kerüljön egy olyan monitoring rendszer (hierarchikusan felépített vezetői információs rendszer), amelynek alapján a szervezet valamennyi tevékenységének minden szakasza értékelhető, és megfelelő jelzést ad a szükséges intézkedések meghozatalára.

Az Önkormányzat és a Hivatal működtetése során nagy súlya van:
- az elszámoltathatóságnak,
- az átláthatóságnak és
- a felelősségnek.

Az elszámoltathatóság azt jelenti, hogy a vezető vagy a munkatárs felelős a tevékenységéért, azaz a rábízott eszközök és források felhasználásáért, az érintettek pedig, jogosultak számon kérni, hogy a felhasználás valóban az ő érdekükben, és az elvártnak megfelelően történt-e.

A felelősség tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. A vezető felelős azért, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon használja fel a szervezet.

Az átláthatóság (transzparencia) az egyik feltétele annak, hogy a felelősök tevékenységükért, döntéseikért elszámoltathatók és felelősségre vonhatók legyenek. Az érintettek igénylik, és részükre biztosítani is kell, a cél elérése érdekében folytatott tevékenységekről, folyamatokról a rendszeres, vagy időközönkénti tájékoztatást. A tevékenység szempontjából fontos információkat közzé- vagy hozzáférhetővé kell tenni.

A jegyzőnek olyan belső monitoring rendszert kell kialakítania, mely alkalmas:
- a belső kontrollok – beleértve a FEUVE rendszert is – működéséről megfelelő, intézkedést megalapozó, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A jegyző érdekelt:
- a FEUVE rendszer és az ellenőrzési nyomvonal kialakításában és működtetésében,
- a belső ellenőrzés hatékonyságának növelésében.

A jegyző feladata, hogy a kontrollrendszer és a belső ellenőrzés tapasztalatai felett „felügyeletet gyakorolva”, működtesse és hasznosítsa a monitoring rendszert is.

7.1. A szervezeti célok megvalósításának monitoringja

A belső kontrollrendszereket alkalmazásuk alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni azért, hogy értékelni lehessen a rendszerek működését.

A folyamatos monitoringnak bele kell épülnie a szervezet normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében.

A monitoring célja, annak biztosítása, hogy az ellenőrzési megállapítások és javaslatok megfelelően hasznosításra és a szükséges intézkedések azonnal megtételre kerüljenek.

A belső kontrollrendszerek monitoringja:
- rutintevékenységek,
- külön értékelések, vagy
- e kettő kombinációja

révén valósul meg.

A folyamatos monitoring tevékenységek kiterjednek az összes kontrollelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést.

A külön értékelések gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ. A jegyző feladata, hogy olyan monitoring rendszert működtessen, melynek során a belső kontroll hiányosságait a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni. Ezáltal biztosítható, hogy a belső kontrolleljárások teljesítsék a megcélzott eredményeket az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján.

A specifikus külön értékelések a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll, az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal elérje a kívánt eredményeket.

A felsorolt megoldásokon kívül, a vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

7.1.1. Monitoring stratégia kialakítása

Az Önkormányzat és intézményeinek monitoring stratégiája

A jegyző feladata, hogy kialakítsa a monitoring stratégiát.

A monitoring stratégiának olyannak kell lennie, amely a célok elérésének szolgálatában álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelményekre támaszkodva, folyamatosan nyomon követi, hogy a tényleges tevékenység, feladatellátás az előírásoknak megfelelően történik.

A monitoring stratégiának tartalmaznia kell:

- az Önkormányzat és a intézményei különböző területein alkalmazható nyomon követési módszerek és technikák meghatározását,
- a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzésének kötelezettségét,
- a felügyeleti szervek véleményének, értékeléseinek, javaslatainak figyelembe vételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló, a minőségellenőrzés, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A monitoring stratégia kiterjesztése a szervezet egészére, az egyes folyamatokra

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez.

Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,
- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Korrekciós intézkedések meghozatala a monitoring stratégiával és rendszerrel

A jegyző felelős azért, hogy olyan monitoring stratégiát alakítson ki, amely alkalmas arra, hogy általa megfelelő monitoring rendszer kerüljön kialakításra.

A kidolgozott monitoring rendszer feladata, hogy segítse a vezetést a változásokat követő korrekciós intézkedések meghozatalában.

A belső kontrollrendszer egészének folyamatos felügyelet alatt kell állnia. Ezt a monitoring tevékenység (a szervezeti működésnek és a célok elérésének a megfigyelésekre és mérésekre alapozott folyamatos nyomon követés) keretében a jegyző kell megoldania.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy a vezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.

A monitoring

A jegyző felelős azért, hogy a monitoring tevékenységgel foglalkozó személy, szervezeti egység teljes körű, megbízható adatokkal rendelkezzen:

- az adminisztratív,
- a pénzügyi és
- a szakmai folyamatok helyzetéről.

A monitoring információk felhasználása

A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer.

A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően azonnal jelentenie kell. Ennek iránya, a szervezeti egységtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A felső vezetés által meghatározott határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

7.1.1. Az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos monitoringja, értékelése, felülvizsgálata

Minden folyamat valamilyen, a jegyző által meghatározott módon kapcsolódik az Önkormányzat és intézményei stratégiai és szervezeti céljaihoz. A folyamatokban meghatározott részfeladatok megvalósítását a folyamatokba beépített teljesítménymutatók, indikátorok révén lehet mérni. Ennek érdekében:

- folyamatosan monitorozni kell a külső és belső környezetet annak érdekében, hogy időben észlelhetők legyenek azok a jelek, amelyek a szervezeti célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,
- a szervezeti célok alapjául szolgáló feltételezéseket rendszeresen felül kell vizsgálni,
- amennyiben kiderülnek a jelentések készítésének hiányosságai, vagy ha a célok megváltoznak, a szükséges információk körét, illetve a kapcsolódó információs rendszereket is felül kell vizsgálni,
- a nyomon követéshez olyan folyamatokat kell bevezetni és végrehajtani, amelyekkel biztosítani lehet, hogy a végrehajtott változtatások megfelelőek legyenek,
- a szervezet vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie a szervezeti kontrollok hatékonyságát és kommunikálnia kell az értékelés eredményét a kontrollok felelősei felé.

Az indikátorok rendszere, alkalmazásának módszertana

A jegyző felelős azért, hogy kialakításra kerüljön:
- a fizikai és pénzügyi kontrollok rendszere, illetve
- a különböző indikátorok alkalmazásának módszertana.

Az indikátorok megvalósulásának helyzete

A jegyző feladata, hogy kidolgozza azt a belső rendszert, melynek során vizsgálatra és értékelésre kerül az egyes indikátorok megvalósulásának helyzete.

Célok és mutatószámok összhangjának vizsgálata

A jegyző feladata, hogy:
- a célok és a mutatószámok összhangja vizsgálatra kerüljenek, valamint
- eltérés esetén meghozzák a szükséges intézkedéseket.

Az indikátorok felülvizsgálatának módszere

A monitorozásnál alkalmazott módszerek a következők lehetnek:
- kérdőív,
- vezetői monitoring,

Kérdőív alkalmazása

A monitorozást el lehet végezni előre kiadott, megfelelően célirányos kérdéseket tartalmazó, önértékelésre alkalmas kérdőívek (önellenőrzési kérdéslisták) kialakításával. Erre az alapot az teremti meg, hogy a szervezet tagjai akkor végzik megfelelően tevékenységüket, ha értik az általuk végzett tevékenység elérendő célját, és egyúttal birtokában vannak a tevékenység lefolytatásához szükséges erőforrásoknak (mint pl. információ, erőforrások, képességek stb.).

Az önértékelések egyrészt választ adnak arra, hogy a válaszadók valóban értik-e a célokat, másrészt jelzik, hogy azokkal képesek-e azonosulni, tevékenységüket az elvárt teljesítményhez viszonyítva mérni, értékelni, továbbá aktivizálhatják a résztvevőket saját tapasztalataik felhasználásával, a nagyobb teljesítmény eléréséhez szükséges javaslatok megfogalmazására.

Vezetői monitoring

A vezetői monitoringra azért van szükség, hogy:
- ellenőrzésre kerüljön az önértékelésekben kapott információk helytállósága,
- a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján mérésre kerüljön a beosztott alkalmazottak teljesítménye, annak pozitív és negatív hatása, és értékelésről megtörténjen a felettesek tájékoztatása.

A felülvizsgálat tapasztalatainak felhasználása

Ezekkel a módszerekkel elérhető, hogy minden szinten az ott releváns indikátorok alapján kerüljön sor a teljesítmények értékelésére, és a szükséges intézkedések megtételére, a jó tapasztalatok, gyakorlat szélesebb körben való elterjesztésére.

7.1.2. Azt indikátorértékektől való eltérések

A jegyző felelős az indikátorértékektől való eltérések okainak felderítéséért, és az okok megszüntetéséért, illetve a mérséklésre szolgáló intézkedések megtételéért.

Az okok feltárását követően kidolgozzák azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmasak az okok megszüntetésére, kedvezőtlen hatásuk mérséklésére.

Az indikátor értékek felülvizsgálata

Ahhoz, hogy az indikátorértékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni.

Számszerűsíthető teljesítmények mérése

A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke:
- megfelelően azonosítható,
- és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve
- fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható.

A nem számszerűsíthető teljesítmények mérése

A hivatali munka teljesítményének nagy része számszerűen nem mérhető, mivel az a dolgozó ügyintézés közbeni magatartásának különböző aspektusaira vonatkozik. Ezek a teljesítménymutatók igen sok szubjektív elemet tartalmaznak, amiknek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Az eltérés okainak feltárása

Az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják.

Ennek eszközeként alkalmazhatók:
- az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják,
- a vezetői felülvizsgálat.

A vezetői felülvizsgálat eszközei pl.:

- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal,
- a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése (államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal),
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár),
- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem) stb.

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, az önértékelés során kapott információk egybevetésével feltárhatók:

- a rendszerhibák,
- a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok,
- a dolgozók motiválatlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is.

A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait, véleményének, értékítéletének kialakításához.

A különböző szinteken összesített értékelések alapot nyújtanak az alacsonyabb vezetői szinten kompetencia hiány miatt nem megszüntethető eltérések kiküszöbölésére alkalmas intézkedések meghozatalához. Ezeket az intézkedéseket haladéktalanul meg kell tenni, végrehajtását, valamint annak eredményeit, az Önkormányzat és intézményei tevékenységére gyakorolt hatását a további monitoring keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszerének monitoringjában

A belső kontrollrendszer működésének monitoringját támogatja a belső ellenőrzés.

A belső ellenőrzés kiemelt feladata:

- a belső kontroll keretrendszer bevezetésének támogatása, fejlesztésének segítése,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás, a kulcsfontosságú kockázatok kezelésének felülvizsgálata,
- a kockázatokra adott válaszlépések megkönnyítése, a kockázatkezelési jelentések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése a célnak megfelelő.

Az indiktátoroktól való eltérés okainak feltárása

A monitoring rendszer hatékonyságát, az indikátoroktól való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét a vezetők meghatározott tevékenységei segíthetik.

A jegyzőnek:

- támaszkodnia kell a külső és belső ellenőröktől származó, a kontrollrendszer hiányosságait bemutató észrevételekre, megállapításokra, a rendszer korszerűsítését célzó javaslatokra,
- figyelembe kell vennie a belső kontrollokkal kapcsolatos hiányosságokról a belső körből érkező észrevételeket,
- az értékeléshez alkalmazott módszereket, eszközöket és forrásokat megfelelő mértékben összhangba kell hoznia az elvárt célokkal,
- rendszeresen gondoskodnia kell arról, hogy az alkalmazottak kellő mélységben ismerjék az etikai kódexben lefektetett elveket, és alkalmazzák is azokat a gyakorlatban,
- meg kell oldania, hogy az értékelések fedjék le azokat a rendkívüli, vagy nem mindennapos kockázatoknak minősített területeket is, amelyek a folyamatos monitoring keretében egyébként nem kerülnek értékelésre (pl. rendkívüli esemény bekövetkeztekor stb.),
- a szükséges információk átadásán, a rendszerek megismerésén, és az objektív szakmaiság alkalmazásán keresztül biztosítania kell az értékelési tevékenység teljes körűségét,
- meg kell követelnie, hogy a rendelkezésre bocsátott, valamint az értékelés során elkészült dokumentumok összhangban álljanak egymással.

7.2. A belső kontroll értékelése

A jegyző Bkr. 11. § (1) bekezdésében előírt kötelessége a belső kontrollrendszer kialakításáról és működéséről szóló jelentés évenkénti elkészítése, és irányítószervéhez való megküldése.

7.2.1. A belső kontrollrendszerének évenkénti felülvizsgálata és értékelése önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik – külső értékelő bevonásának segítségével

A jegyző feladata, hogy a belső kontrollrendszerét legalább évenként:

- felülvizsgálja, és
- értékelje.

Az értékelés történhet:

- önértékelés formájában, illetve
- külső értékelő bevonásával.

A belső ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi előírások alapján /Bkr. 49. §-ának (1) bekezdés/ a jegyző felelős az éves ellenőrzési jelentés jóváhagyásáért.

Az éves ellenőrzési jelentésben a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell a belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosítását:

- az intézkedési tervek megvalósításáról szóló beszámolást,
- az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére vonatkozó javaslatokat.

A Pénzügyminisztérium által kiadásra kerülő útmutató alapján a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell:

- az ellenőrzések során büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmények, mulasztások vagy hiányosságok gyanúja kapcsán tett jelentések számát, ismertetve azok rövid összefoglalását, valamint típusonkénti csoportosítását,
- a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat.

A jegyzőnek be kell számolnia:

- a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosításáról, az ellenőrzési munka minőségének megítéléséről,
- az intézkedési tervek nyomon követésének rendszeréről, a javaslatok és intézkedések nyilvántartásának gyakorlatáról,
- az intézkedési tervekben előírtak megvalósításának helyzetéről, az intézkedések esetleges elmaradásának okairól,
- a vezetés által az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére tett javaslatokról.

A rendszer megbízhatóságának feltétele, hogy az Önkormányzaton és intézményei belül megfelelően működjön a kontrollok célirányos beépítése, és működésük folyamatos monitoringja, a következetes jelentéstételi rendszer, és a belső ellenőrzés, amelyek együttesen adnak ésszerű bizonyosságot a nyilatkozatok valóságtartalmának helytállóságáról.

A belső kontroll rendszer működtetése, a felelős személy

A jegyző - az Áht. 69. § (2) bekezdése alapján – felelős a belső kontrollrendszer létrehozásáért, hatékony működtetéséért és fejlesztéséért.

A jegyzőnek gondoskodnia kell arról, hogy az Önkormányzat és intézményei felkészüljön arra, hogy a Bkr. 12. §-ban meghatározott kétévente köteles a belső kontroll rendszerek témakörében a pénzügyminiszter által meghatározott továbbképzésen az arra kötelezettek részt vegyenek.

A belső kontrollrendszer kialakításáért és működtetéséért:

- elsősorban a jegyző felelős, de
- a vezető a felelősség fennmaradása mellett kinevezhet egy olyan személyt, aki a belső kontrollrendszer előírásoknak megfelelő működéséért közvetlen felelősséggel tartozik.

A kinevezett személy feladata lehet, hogy gondoskodjon:

- a belső kontrollrendszer évenkénti felülvizsgálatának megszervezéséről,
- a felülvizsgálatok elvégzéséről,
- a tapasztalatoknak és javaslatoknak, valamint az intézkedések eredményeinek összefoglalásáról.

Az új, a korábbiaknál összetettebb és magasabb szintű igényeknek a belső ellenőrzés akkor tud megfelelni, ha számára:

- garantálják a szervezeten belüli függetlenségét,
- a racionalitást is figyelembe véve, biztosítják a szükséges erőforrásokat,
- lehetővé teszik a megfelelő ellenőri kapacitás megszerzését és működtetését,
- megadják az önálló jogot az ellenőrzési módszerek megválasztására és alkalmazására,
- biztosítják a folyamatos továbbképzés lehetőségét.

7.2.2. A belső kontrollrendszert érintő hibák kijavítása, a szükséges intézkedések azonnali megtétele

A jegyző feladata, hogy intézkedjen a belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat alapján feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről.

A fenti tevékenység érdekében a belső kontrollrendszereket úgy kell kialakítani, hogy:

- a vezetők támaszkodjanak a belső ellenőrzés belső kontrollrendszert érintő vizsgálatainak tapasztalataira,
- a belső ellenőr által készített ellenőrzési jelentéseket az érintettek megkapják,
- készüljön intézkedési terv az egyes ellenőrzések megállapításaira, ajánlásaira,
- nyilvántartást kelljen vezetni az elrendelt intézkedésekről.

A kockázatlapú belső ellenőrzés

A jegyző köteles gondoskodni arról, hogy az Önkormányzatnál és intézményeinél a kockázatalapú belső ellenőrzés rendszere működjön, mivel ez egy olyan módszertan, amely lehetővé teszi a megfelelő bizonyosság nyújtását a vezetés számára, a kockázatkezelési folyamatok eredményes, vagy eredménytelen működéséről a kockázattűrő képesség függvényében.

A jegyzőnek figyelembe kell vennie azt, hogy a belső ellenőrzés új megközelítésének központjában:

- az irányításnak,
- a kockázatkezelésnek, továbbá
- a belső kontrollkörnyezetnek és a kontrolltevékenységek ellenőrzésének

kell állnia.

A belső ellenőr feladata, hogy:

- bizonyosságot nyújtson a kockázatkezelési folyamatok tervezéséről, működésük eredményességéről, a kulcsfontosságú kockázatok kezelésére kialakított kontrollok és egyéb válaszok eredményéről, a kockázati jelentések tartalmának megbízhatóságáról,
- vizsgálata során megismerje a kockázatok vezetők általi kezelésének, értékelésének módját és meg kell győződnie arról, hogy a vezetés:
  - azonosította és rangsorolta-e a kockázatokat,
  - meghatározta-e az elfogadható kockázati szintet, tűréshatárt,
  - megfelelően és időben reagált-e a kockázatokra,

- megfelelően informált-e a kockázatkezelési eljárások eredményéről,
- nyomon követi-e a hozott intézkedések végrehajtását és eredményét.

A vizsgálatok befejezése ellenőrzési jelentés elkészítésével zárul. A jelentés átadásra kerül az ellenőrzöttek részére. Amennyiben a jelentésben foglaltakat az ellenőrzött elfogadja, az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője, a szükséges intézkedések végrehajtásáért felelős személyek, az ellenőrzési jelentés kézhezvételétől számított 8 napon belül intézkedési tervet készítenek. Indokolt esetben a belső ellenőrzési vezető ennél hosszabb, legfeljebb 30 napos határidőt is megállapíthat. Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője felelős az intézkedési terv végrehajtásáért, illetve annak nyomon követéséért.

Az belső és külső jelentésekben tett megállapítások, javaslatok hasznosulásáról, illetve azok végrehajtásának nyomon követéséről nyilvántartást kell vezetni. A végrehajtott intézkedések mellett a végre nem hajtott intézkedések okát is fel kell tüntetni.
Az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység vezetője – Bkr. 50. §-ának (1) bekezdése alapján, valamint a pénzügyminiszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével – köteles éves ellenőrzési nyilvántartást vezetni.

8.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Kontrollstratégia

.....
Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal

Kontrollstratégia

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal a kontrollstratégiáját a szerv stratégiai célkitűzései alapján határozza meg. A stratégia igazodik:
- a szerv belső szervezeti felépítéséhez,
- az ellátandó feladatokhoz, feladatellátási rendhez,
- a stratégiai célokhoz és az egyes részcélokhoz.

Az elérendő stratégiai célok:
- .....
- .....
- .....

Az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatok, és a kezelésükre kialakított módszerek megalapozását:
- a részletes kontroll szabályok kialakítása,
- a kontroll dokumentáció teljes körűségére való törekvése,
- a négy szem elvének érvényesítése,
- a kontrollok és a FEUVE működtetése és fejlesztése biztosítja.

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal folyamatgazdái, illetve a szerv alkalmazottja kinyilvánítják azt a közös szándékot, hogy
- a szerv működésével kapcsolatos kockázatok teljes körű feltárására törekednek,
- a feltárt kockázatok várható hatását a legjobb tudásuk szerint határozzák meg,
- a kockázatokkal kapcsolatban a jelzési, jelentési rendszert hatékonyan működtetik.

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal dolgozói elfogadják a kockázatok kialakított kezelési gyakorlatát, a szerv vezetése pedig célul tűzi ki, hogy a dolgozókat a jó munkahelyi légkör megteremtésével a kockázatkezelésben való részvételre való ösztönözze.

A jegyző belső jelentéstételi rendszert működtet azért, hogy ezzel alátámassza a szerv egészére vonatkozó, a megfelelő kockázatkezelési tevékenységről szóló jelentést.

A stratégai minden dolgozó által ismertetésre és elfogadásra került.

Kelt: ....., 20... év ..... hó ..... nap

.....
jegyző

2.számú melléklet: Monitoring stratégia

.....
Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal

Monitoring stratégia

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal a monitoring stratégiáját a belső kontroll kézikönyv alapján az alábbiak szerint kerül meghatározásra:

A monitoring stratégia célja, hogy hozzájáruljon a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez. Ennek érdekében a szerv feladatának tartja, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,
- folyamatosan a felügyelet alatt legyen minden folyamat, és az azokba beépített kontrollok,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként sor kerüljön.

1. Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal a működési folyamatokat a kérdőíves és a vezetői monitoring módszerével követi nyomon. A monitoring során alkalmazott főbb technikák:

- indikátorok ellenőrzése, felülvizsgálata, az indikátor eltérések vizsgálata,
- belső kontrollok értékelése,
- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal,
- a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése,
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása,
- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem) stb.

2. A jegyző feladatának tartja a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzését.

3. A jegyző kinyilvánítja azt a szándékát, és a többi vezető, illetve folyamatgazda felé történő elvárását, hogy a felügyeleti szervek véleménye, értékelése, javaslata figyelembe vételre, illetve hasznosításra kerüljenek a szerv minél jobb működése érdekében.

4. A jegyző elkötelezettnek érzi magát arra vonatkozóan, hogy a szerv hatékony, gazdaságos, eredményes működése érdekében felhasználásra kerüljön:

- a belső ellenőrzés,
- a könyvvizsgáló,

- a minőségellenőrzés, valamint
- az egyéb ellenőrző szervek jelentései.

5. A jegyző kiemelt feladatának tartja a belső jelentéstételi rendszer működését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégai minden dolgozó által ismertetésre és elfogadásra került.

Kelt: Kenderes, 2020. március 01.

.....
jegyző

3. számú melléklet: Vezetői ellenőrzés során alkalmazandó jelentés minta

Vezetői ellenőrzés során alkalmazandó jelentés minta

A jelentés készítésére utaló vezetői utasítás megnevezése: .....
.....

A jelentés tárgya, témaköre: .....
.....
.....

A jelentés célja: .....
.....
.....

A jelentés leadásának határideje: .....

A jelentés elkészítéséhez felhasznált dokumentumok, információk, informatikai eszközök:
.....
.....
.....

A téma tömör kifejtése: .....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

A jelentés készítésének időpontja: .....

A jelentést készítő személy neve, munkaköre, aláírása: .....
.....

9.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Általános bevezető....3

2. Államháztartási Belső Kontroll....6
2.1. Belső kontrollrendszer....6
2.2. A Belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése....6
2.3. A Belső kontrollrendszer fejlesztése....7

3. Kontrollkörnyezet....8
3.1. Célok és szervezeti felépítés....10
3.1.1. A stratégiai és operatív célrendszer....10
3.1.2. Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal célrendszerének megismertetése. 12
3.1.3. A szervezeti felépítés áttekinthetősége, megismertetése....13
3.2. Belső szabályzatok....13
3.2.1. Komplex szabályzatrendszer szükségessége....14
3.2.2. Indikátor-rendszer kialakítása....14
3.2.3. Az indikátor-rendszer tartalma....15
3.2.4. Folyamatok, tevékenységek, feladatok részletes szabályozása....16
3.2.5. Szabálytalanságkezelési rend....17
3.2.6. Szabályzatok megismerése....18
3.2.7. A szabályzatok nyilvántartása....18
3.2.8. A szabályzatok módosítása....18
3.3. Feladat- és felelősségi körök....18
3.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása....23
3.4.1. Az ellenőrzési nyomvonalak írásban történő dokumentálása....24
3.4.2. Az ellenőrzési nyomvonalak naprakészsége, hatályossága....25
3.5. Humánerőforrás....25
3.5.1. A humánerőforrás-kapacitás rendelkezésre állása....25
3.5.2. Az egyes munkakör betöltésükhöz szükséges elvárt tudás és képesség meghatározása....27
3.5.3. A munkaerő-kiválasztás során a képzettségi és egyéb megfelelőségi követelmények figyelembe vétele....28
3.5.4. A felvételi interjúk lebonyolítása....30
3.5.5. Az új belépők képzése, információval és eszközökkel való ellátása....31
3.5.6. Az egyes munkakörökhöz kapcsolódó további képzési követelmények meghatározása....32
3.5.7. Egyéni képzési tervek, követelmények meghatározása....34
3.5.8. Éves képzési terv összeállítása....35
3.5.9. Teljesítményértékelés....37
3.5.10. Az értékelések tartalma, kezelése, tárolása....37
3.5.11. A gyenge teljesítményt nyújtó dolgozók feladatellátásának fejlesztése....38
3.5.12. A jól és magas színvonalon teljesítő dolgozók elismerése....38

3.6. Etikai értékek és integritás....39
3.6.1. Etikai Kódex....40
3.6.2. Az etikai kódex (etikus magatartás és integritás) szabályainak megismerése...40
3.6.3. A vezetők etikai példa mutatása....41
3.6.4. A etikai értékek és az integritás érvényesítése....41

4. Kockázatkezelés....42
4.1. A kockázatok meghatározása és felmérése....42
4.1.1. A kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről....43
4.1.2. A kockázatok felmérésben résztvevő személyek meghatározása....45
4.1.3. A beazonosított kockázati tényezők adatbázisban történő rögzítése....45
4.1.4. Az alkalmazottak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről....46
4.2. A kockázatok elemzése....46
4.2.1. A beazonosított kockázati tényező bekövetkezés valószínűségének és az Önkormányzatra és a Polgármesteri Hivatalra gyakorolt hatásának meghatározása....47
4.2.2. A kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése....48
4.2.3. A kockázati tűréshatár szint („kockázati étvágy”) meghatározása....49
4.2.4. A kockázati tűréshatár alatt, illetve felett elhelyezkedő kockázatok....50
4.3. A kockázatok kezelése, a kockázatokkal kapcsolatos szükséges intézkedések....50
4.3.1. A kockázatkezelési rendszer fő célja....51
4.3.2. A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni....52
4.3.3. A kockázat és a válaszreakció összhangja....53
4.3.4. A kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyek szaktudása, eszközökkel való ellátása....54
4.3.5. Kockázatkezelés folytonosságát veszélyeztető tényezők megelőzése, megszüntetése....55
4.3.6. A szabályszerű és hatékony működés érdekében ellátandó feladatok....55
4.3.7. Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követése....56
4.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata....56
4.4.1. A beazonosított kockázatok év közbeni felülvizsgálata....56
4.4.2. A kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének évenkénti, teljes felülvizsgálata (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti, teljes felülvizsgálata....58
4.4.3. A feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása....58
4.5. Csalás, korrupció....58
4.5.1. A csalás, illetve korrupció, mint kiemelt kockázatok kezelése....59

5. Kontrolltevékenységek....60
5.1. Kontrollstratégiák és módszerek....60
5.1.1. Kontrollok részletes szabályainak kialakítása minden tevékenységre (megelőző, korrekciós, iránymutató, feltáró)....61
5.1.2. Az egyes folyamatok/területek sajátosságait figyelembe véve célszerű vezetői, szervezeti, jogosultsági, műveleti, számviteli, számszaki, fizikai kontrollok kialakítása 64

5.1.3. A négy szem elvének érvényesítése....68
5.1.4. Az adatok biztonságos tárolása, illetve az informatikai rendszerekhez való hozzáférés szabályozása....70
5.1.5. A kontrollok és a FEUVE....72
5.1.6. A kontrollok erőforrás igényének és hasznának kapcsolata....75
5.1.7. A kontrolltevékenységek kontrollpontokhoz való hozzárendelése....75
5.2. Feladatkörök szétválasztása....76
5.2.1. A tervezési, a végrehajtási, és a gazdálkodási események elszámolása tevékenység szétválasztása....77
5.2.2. A szervezeten belüli függetlenség....78
5.2.3. A Polgármesteri Hivatal kis létszámából fakadó kontrolltevékenység problémák, és a felmerülő kockázatok....79
5.3. A feladatvégzés folytonossága....80
5.3.1. A kilépők munkakör átadása....80
5.3.2. A folyamatban lévő feladatok tekintetében az elvégzett és az ellátandó feladatok elhatárolása....80

6. Információ és kommunikáció....82
6.1. Információ és kommunikáció....82
6.1.1. A kommunikáció szabályozása....83
6.1.2. Az információátadás szabályozása....84
6.1.3. A munkavégzéshez szükséges információk biztosítása....86
6.1.4. A közölt információkkal kapcsolatos követelmények....87
6.1.5. A vezetői információs rendszer működtetése....87
6.2. Iktatási rendszer....88
6.2.1. Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal működése során keletkezett és hozzá érkezett iratokat nyilvántartásba kell venni....88
6.2.2. Az iktatási rendszer működése....88
6.2.3. Az iratkezeléssel kapcsolatos hozzáférési jogosultságok....89
6.2.4. Az intézkedést igénylő ügyek nyomon követhetősége....89
6.3. Hiányosságok, szabálytalanságok, korrupció jelentése....89
6.3.1. A hiányosságok, illetve szabálytalansági gyanú jelentésének részletes eljárásrendje....89
6.3.2. A jelentett esetek alapos kivizsgálása....90
6.3.3. A jelentést tevő személy védelme....90

7. Monitoring....91
7.1. A szervezeti célok megvalósításának monitoringja....92
7.1.1. Az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos monitoringja, értékelése, felülvizsgálata....94
7.1.2. Azt indikátorértékektől való eltérések 96
7.2. A belső kontroll értékelése....98
7.2.1. A belső kontrollrendszerének évenkénti felülvizsgálata és értékelése önértékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik – külső értékelő bevonásának segítségével....98
7.2.2. A belső kontrollrendszert érintő hibák kijavítása, a szükséges intézkedések azonnali megtétele....100

8. Mellékletek.....102
Kontrollstratégia.....102
Monitoring stratégia.....103
Vezetői ellenőrzés során alkalmazandó jelentés minta.....105

9. Tartalomjegyzék.....106