



**NÓGRÁD  
MEGYEI  
SZAKKÉPZÉSI  
CENTRUM**

# **BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT**

**Nógrád Megyei Szakképzési Centrum  
az 1. számú módosításokkal egységes szerkezetben**

Jóváhagyta: .....(Gembiczki Ferenc) kancellár

Az NSZFH/630/002714-16/2020 számú szabályzat hatályos: 2020.09.01-től

Az 1. számú módosítás hatályos: 2021.07.01-től

Érvényes visszavonásig



# Tartalom

<b>I. ÁLTALÁNOS RÉSZ.....</b>	<b>4</b>
1. <i>A szabályzat célja .....</i>	<i>4</i>
2. <i>A szabályzat hatálya .....</i>	<i>4</i>
3. <i>Jogszabályok jegyzéke .....</i>	<i>4</i>
4. <i>Fogalmak a szabályzatban .....</i>	<i>5</i>
<b>II. KONTROLLKÖRNYEZET .....</b>	<b>10</b>
1. <i>A vezetés filozófiája és stílusa .....</i>	<i>10</i>
2. <i>A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés .....</i>	<i>11</i>
a) <i>Célok kitűzése, stratégiai terv készítése .....</i>	<i>11</i>
b) <i>Beszámoltatás .....</i>	<i>12</i>
3. <i>Az integritás és etikai értékek .....</i>	<i>12</i>
<b>MINDEN DOLGOZÓTÓL ELVÁRT ÁLTALÁNOS MAGATARTÁSI FORMÁK:.....</b>	<b>12</b>
4. <i>Elkötelezettség a szakértelem mellett .....</i>	<i>13</i>
5. <i>Szervezeti struktúra .....</i>	<i>15</i>
6. <i>Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök .....</i>	<i>16</i>
7. <i>Szervezeti irányítás .....</i>	<i>16</i>
7.1. <i>Az ellenőrzési nyomvonal rendszerének felépítése .....</i>	<i>17</i>
8. <i>Kockázati tűréshatár .....</i>	<i>18</i>
9. <i>Feladatmegosztás a kontrollkörnyezetben .....</i>	<i>19</i>
<b>III. KOCKÁZATKEZELÉS .....</b>	<b>19</b>
<b>IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉG.....</b>	<b>20</b>
<b>V. INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER .....</b>	<b>21</b>
<b>VI. NYOMON KÖVETÉSI (MONITORING) RENDSZER.....</b>	<b>23</b>
<b>VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....</b>	<b>25</b>

## BELSŐ KONTROLLRENDSZER SZABÁLYZAT

A Nógrád Megyei Szakképzési Centrum (továbbiakban: Centrum) kontrolltevékenységének szabályzatát az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.), a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, valamint a minisztériumok által kiadott irányelvek, útmutatók alapján a következők szerint határozom meg.

### I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

#### 1. A szabályzat célja

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

#### 2. A szabályzat hatálya

A Belső kontrollrendszer szabályzat hatálya kiterjed a Centrum központi szervezetére és szakképző intézményeire is.

#### 3. Jogszabályok jegyzéke

<b>Pkbt.</b>	2013. évi CLXV. törvény a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről
<b>Btk.</b>	2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről
<b>Szabs. tv.</b>	2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről
<b>Infotv.</b>	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
<b>Ajbt.</b>	2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosáról
<b>Áht.</b>	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
<b>Ksztv.</b>	2010. évi XLIII. törvény központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról

187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet egyes kormányrendeleteknek a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztésével összefüggő módosításáról

272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről

<b>Intr.</b>	50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
<b>Áhsz.</b>	4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről
<b>Stratr.</b>	38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
<b>Bkr.</b>	370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
<b>Ávr.</b>	368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról törvény végrehajtásáról

#### 4. Fogalmak a szabályzatban

**Belső kontroll koordinátor:** a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős.

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

**Bűncselekmény:** a Btk. által szankcionált cselekmény.

**Bizonytalanság:** jövőbeni eseményekkel kapcsolatos információhiány.

**Csoportfacilitátor:** csoporton belüli folyamatok segítője.

**Csoportmunka:** transzformatív változás elérésére irányuló beavatkozási stratégia.

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

**Egyenes szándék:** olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja.

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

**Eshetőleges szándék:** olyan magatartás, melynek következményeibe tanúsítója belenyugszik.

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

**Facilitátor:** folyamatsegítő.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Hatósági eljárás:** Ákr. szerinti eljárás.

**Hiányosság:** valamely követelménynek vagy elvárásnak való meg nem felelés.

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

**Integrált kockázatkezelési folyamat:** az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

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

**Integrált kockázatkezelési rendszer:** folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások

alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Kiscsoportos beszélgetés:** egyszeri moderált brainstorming a kockázatok azonosítása érdekében.

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

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

**Kockázati tényező:** kockázat okaként azonosítható körülmény.

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

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

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

**Kockázatkezelési stratégia:** egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

**Kockázatmenedzser:** a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

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

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

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

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

**Koordináció:** a szervezet tagjai cselekvésének összehangolása.

**Korrupció:** az integritás hiánya.

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

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

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

**Lehetőség:** a szervezeti célok elérése szempontjából pozitív kihatású kockázat.

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

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

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

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

**Szabálysértés:** a Szabs. tv. által szankcionált cselekmény.

**Szabálytalanság:** a szervezeti integritást sértő esemény korábbi elnevezése.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Valószínűség:** egy esemény bekövetkezésének esélye.

**Veszély:** a szervezeti célok elérése szempontjából negatív kihatású kockázat.



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

## II. KONTROLLKÖRNYEZET

A Centrum kancellárja a jelen szabályzatban olyan kontrollkörnyezetet alakít ki melyben:

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

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

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

### 1. A vezetés filozófiája és stílusa

Szervezetünk alapvető céljait, tevékenységi körét és feladatait az Alapító Okirat, valamint a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza. A szervezeti struktúra kialakításánál alapvető cél volt a szervezet folyamataira, szervezeti egységeire, dolgozókra bontott, konkrét, a feladatokat és felelősöket is megjelölő kontroll elemek meghatározása és működtetése.

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

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a kancellárnak el kell köteleződnie a kontrollrendszer mellett és ezt az elkötelezettségét a tetteivel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munkatársak részére. Különösen, hogy a szervezet vezetője hogyan „viselkedik” a szervezet működésének mindennapjaiban. Néhány tényezőt, amelyekből tetten érhető a vezetés filozófiájának és stílusának értékelése:

- kialakította a szervezet jövő képét, célkitűzéseit, és az ezzel összhangban álló értékeit, és ezekkel összhangban cselekszik,
- megfelelő személyes integritással rendelkezik,

- felelősségvállalás szintje az SzMSz alapján valósul meg,
- megfelelő kommunikáció, átláthatóság biztosított a szervezeten belül,
- követi és következetesen betartatja a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat,
- a vezető által választott vezetési stílus illeszkedik a szervezethez,
- a kulcsfolyamatokat kiemelten kezeli,
- munkatársak motiválása, az eredmények elismerése fontos szempont,
- a kockázatok folyamatosan azonosításra és kezelésre kerülnek.

A vezetőnek a megfelelő vezetési stílus kialakítása érdekében figyelembe kell vennie a saját személyiségét és a környezeti adottságokat is (pl. ha új vezető kerül egy szervezethez, feszültséget okozhat, ha a korábbi vezetőnek nagyon eltérő volt a vezetési stílusa). A vezetőknek tisztában kell lenniük a saját vezetési stílusukkal, illetve azzal, hogy az milyen hatással van a szervezetre, tekintettel arra, hogy a vezető által mutatott példának szervezeti kultúra formáló ereje van.

A szervezeti ábra nem tartalmazza a dolgozók feladatait és az azokkal összefüggő felelősségi követelményeket, ezek a dolgozók munkaköri leírásában kerültek rögzítésre. A szervezeten belüli és kívüli kapcsolattartás szabályait, annak módjait szintén az SzMSz tartalmazza.

## 2. A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítményértékelés

### a) Célok kitűzése, stratégiai terv készítése

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

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

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

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

### **b) Beszámoltatás**

Az intézménynél havi rendszerességgű vezetői értekezleten számolnak be a szakképző intézmények vezetői a feladatok teljesítéséről. A Centrum központi szervezetében a dolgozók folyamatosan tájékoztatják tevékenységükről az érintett vezetőket.

### **3. Az integritás és etikai értékek**

A Centrum mindennapi hivatali/intézményi cselekvéseit meghatározó alapértéknek tekinti a következőket:

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

A lefektetett alapértékekkel szemben támasztható részletes tartalmi követelmények a következők:

Minden dolgozótól elvárt általános magatartási formák:

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

**A vezetőkkel szembeni alapelvek:**

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

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

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

- fegyelmi eljárás,
- szóbeli figyelmeztetés,
- írásbeli figyelmeztetés,

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

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

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

figyelembe kell venni, ezért felelős a kancellár.

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

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

#### **4. Elkötelezettség a szakértelem mellett**

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

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

A humánpolitikai feladattal megbízott személy alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése az egyes tényezők kedvezőtlen hatásának mérséklése, illetve a kedvező helyzet kihasználására megoldási javaslatok készítése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, végrehajtása. A

humán erőforrás gazdálkodás fontos eleme az azt befolyásoló külső és belső tényezők megismerése, melyek szervezetünkénél a következők:

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

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

Jogszabály - vagy jogszabály által meghatározott esetben a munkáltatói jogkör gyakorlója - a munkaviszony létesítését a büntetlen előélet, cselekvőképesség, legalább középiskolai végzettség, magyar állampolgárság mellett – azon túlmenően - meghatározott iskolai végzettséghez és szakképzettséghez, szakképesítéshez, munkaköri követelményhez, illetve gyakorlati idő letöltéséhez, valamint egészségi és pszichikai alkalmassághoz, továbbá képességhez kötheti. Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakmai követelményeket a munkaköri leírások tartalmazzák.

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

- a munkáltatói jogkör gyakorlója,
- a személyügyi ügyintéző,
- az érintett szervezeti egység vezetője.

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

A kancellár köteles a munkavégzéshez szükséges ismeretek megszerzését biztosítani. A dolgozó köteles munkáját az elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások és utasítások szerint végezni. Az új dolgozónak munkába állásakor valamennyi, a munkakörére vonatkozó szabályzatot, írásos utasítást, folyamatleírást

rendelkezésre kell bocsátani, továbbá azokat az eszközöket, amelyek a feladat ellátásához nélkülözhetetlenek.

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

- **Iskolarendszerű képzés:** olyan képzés, amelynek résztvevői a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban állnak,
- **Iskolarendszeren kívüli képzés:** olyan képzés, amelynek résztvevői nem állnak a képző intézménnyel tanulói vagy hallgatói jogviszonyban,
- **Kompetencia:** a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére,
- **Belső képzés:** a munkáltató által a saját dolgozói részére saját munkaszervezetén belül, nem üzletszerűen szervezett képzés, illetve a külön jogszabályok alapján végzett továbbképzés,
- **Nem formális tanuláshoz minősülő képzések:** a munkahely, társadalmi és egyéb szervezetek által szervezett olyan rendszerezett oktatás-tanulás, amely oktatási, képzési intézményeken kívül az egyén igénye és kezdeményezése alapján valósul meg, és amely közvetlenül nem kapcsolódik képesítés megszerzését tanúsító okirat megszerzéséhez.

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

## 5. Szervezeti struktúra

A Centrum vezetése elkötelezett a világos szervezeti struktúra, átlátható folyamatok biztosításában.

A Centrum gazdasági szervezete által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a gazdasági szervezet vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a gazdasági szervezet költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait részletesen a gazdasági szervezet **ügyrendje**, valamint az **SZMSZ** tartalmazza.

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

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

## 6. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi- és feladatkörök

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

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

figyelembe kell venni, ezért felelős a Centrum kancellárja.

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

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

A szabályzatok aktualizálását, évente március 31-ig el kell végezni. Amennyiben év közben jogszabály módosítás, vagy belső szervezeti, személyi változások történnek, abban az esetben 90 napon belül szükséges a módosítások elvégzése. 2020.09.01-ig a szabályzatok megismeréséről a dolgozóknak megismerési nyilatkozatot kell/kellett tenni. A 2020.09.01-et követően a szabályzatokban és az SZMSZ-ben rögzítettek megismerését, a szabályzatokhoz történő hozzáférést a Centrum elektronikus közzététellel biztosítja a dolgozók számára a Centrum honlapján, vagy más egyéb, minden dolgozó által elérhető módon (pl.: közös belső hálózaton) történő hozzáférés biztosításával. Az új szabályzatok kiadásáról, és elektronikus közzétételéről minden dolgozó hivatali e-mail címére értesítést kap, amely alapján köteles a szabályzatokat megismerni és betartani. A megismertetés tényét a kiküldött e-mailek igazoló dokumentumai adják. Azon dolgozók esetében, akik nem rendelkeznek hivatali e-mail címmel, a megismertetést továbbra is papír alapon kell igazolni.

A szervezetünknel jóváhagyott és hatályos belső szabályzatok jegyzékét a szabályzat **2. számú melléklete** tartalmazza.

## 7. Szervezeti irányítás

A kialakított kontrollkörnyezet részeként a költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen felülvizsgálni, aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát. Az ellenőrzési nyomvonal a költségvetési szerv működési folyamatainak táblázatba foglalt leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését. Szervezetünknel az ellenőrzési nyomvonal táblázatos formában került elkészítésre, amit az **1. számú függelék** tartalmaz.

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelősét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat felölelve:

- egységes folyamatként bemutatja a költségvetési szerv működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit, teljes egészében tartalmazva az ellenőrzési pontok (típusok) összességét;
- rögzíti a költségvetési szervekre jellemző valamennyi tevékenységet, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálásával;
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában meghatároz feladatokat (követendő eljárásokat) megmutatja a szervezet 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.

A jogszabályok kötelezővé teszik, hogy a költségvetési szervek belső szabályzataikat a jogszabályváltozásoknak vagy a feladatváltozásnak megfelelően korszerűsítsék. Ennek keretében a kontrollrendszer felülvizsgálatával össze kell kapcsolni az ellenőrzési nyomvonalaknak a szabályzatok, jogszabályi előírások, illetve a feladatváltozások által indokolt mértékű és tartalmú módosítását.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának egyik fontos követelménye, hogy abban egyértelműen legyen meghatározva a feladatellátásért felelős személy, a feladatellátás ellenőrzése és az azért felelős személy. Ezért az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott ellenőrzési pontokon elvégzendő kontrolltevékenységeket úgy kell megfogalmazni, hogy abból az ellenőrzés végrehajtásának módszere és technikája is kitűnjön, és alkalmas legyen az elvégzett feladatok kellő mélységű dokumentálására.

### **7.1. Az ellenőrzési nyomvonal rendszerének felépítése**

A szervezetünknel kialakított ellenőrzési nyomvonal-rendszer a Centrum szakmai és gazdasági tevékenységének egészét lefedi.

Az ellenőrzési nyomvonal magában foglalja a gazdálkodáshoz kapcsolódó folyamatok leírását, úgy mint:

- Éves költségvetés tervezése, előirányzatok felhasználása
- Befektetett eszközökkel való gazdálkodás



- Követelések
- Pénzügyi elszámolások
- Kötelezettségek, szállítók
- Személyi juttatások, járulékok elszámolása
- Dologi kiadások
- Költségvetési bevételek elszámolása
- Könyviteli zárlati feladatok
- Intézményi beszámolás
- Közbeszerzési eljárás
- Gépjármű üzemeltetés
- Műszaki üzemeltetés
- Humánerőforrás gazdálkodás
- Pályázatok

Szintén tartalmazza a nyomvonal az oktatási/nevelési tevékenység szakmai irányítás folyamatait:

- Szakmai feladatok, szakmai koordináció
- Szakmai nyomon követés folyamatai
- Szakképző intézmények folyamatai
- Kollégiumi üzemeltetés

A fentiekén kívül része még az egyéb általános irányítási, igazgatási, információ áramlási, illetve belső kontrollrendszer működtetéséhez kapcsolódó folyamatok:

- Általános igazgatás
- Információ áramlás
- Adat- és információbiztonság
- Titkársági és iratkezelési folyamatok
- Integritásmenedzsment folyamatai
- Integrált kockázatkezelés folyamatai
- Belső ellenőrzés

A Centrum - előzőekben vázolt - ellenőrzési nyomvonal-rendszerét a 26 darab csatolt ellenőrzési nyomvonal alkotja. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál a folyamatok és a folyamatgazdák azonosításra kerültek.

A Centrum kancellárja köteles gondoskodni az ellenőrzési nyomvonal folyamatos aktualizálásáról, biztosítani azt, hogy előírásai összhangban legyenek az új központi szabályozásokkal, követelményekkel, módszertani útmutatókkal, valamint a helyi szabályzatok és a munkaköri leírások előírásaival.

A kancellár felelőssége és feladata továbbá, hogy e szabályozás előírásai a gyakorlati munkavégzés során maradéktalanul betartásra kerüljenek.

## **8. Kockázati tűréshatár**

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

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

## 9. Feladatmegosztás a kontrollkörnyezetben

A szervezeten belüli feladatmegosztást – ki miért felelős a kontrollkörnyezet kialakításában – a szabályzat **3. számú mellékletében** található összefoglaló táblázata tartalmazza.

## III. KOCKÁZATKEZELÉS

### *Integrált kockázatkezelési rendszer*

Szervezetünknel a kancellár kockázatkezelési rendszert működtet, ebben felméri és megállapítja a szervezet tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meghatározza az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját. Szervezetünknel a kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítását az „*Integrált Kockázatkezelési szabályzat*” valamint az „*Integrált kockázatkezelési eljárásrendről szóló szabályzat*” tartalmazza.

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

#### IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉG

Szervezetünknel a kancellár köteles a kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.

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

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

Szervezetünknel a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan jelen szabályzat **2. sz. mellékletében** felsorolt, *(a költségvetési szerv vezetője által)* jóváhagyott, a dolgozók által megismert, feladatköri elkülönítést rögzítő belső szabályzatok, valamint a munkaköri leírások tartalmazzák.

A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 11. § (1) bekezdésében foglaltak szerint a hivatkozott Korm. rendelet 1. sz. melléklete szerinti nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv kontrollrendszerének minőségét. A nyilatkozat mintáját a szabályzat **4. sz. melléklete** tartalmazza.

A kancellár egyes felelősségi köröket a belső szabályzatokban a következőképpen szabályozta:

##### ***Engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások***

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

### ***A dokumentumokhoz való hozzáférés***

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

### ***Az információkhoz való hozzáférés***

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

### ***Beszámolási eljárások***

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

## **V.**

### **INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER**

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

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

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

### ***Információ***

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

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

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

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

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

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

A szervezeten kívüli (külső feleknek) történő információ átadás során a kiadmányozást – az adott ügyintéző szignójával ellátott – dokumentumok tekintetében a kancellár végzi.

### ***Kommunikáció***

A hatékony kommunikáció lefelé, horizontálisan és felfelé irányuló információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában. A szervezet minden dolgozóhoz el kell jutnia a legfelső vezetés világos üzeneteinek, hogy a kontroll iránti felelőségeket komolyan kell venni. Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie saját szerepével a belső kontrollrendszerben, valamint azzal, hogy saját tevékenysége hogyan viszonyul mások munkájához. Hatékony kommunikációt kell biztosítani minden irányban, lefelé, horizontálisan és felfelé a szervezet minden egységében és a teljes struktúrában, továbbá a külső szervezetekkel.

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

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

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

### ***Vertikális és horizontális kommunikáció***

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

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

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

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

## **VI.**

### **NYOMON KÖVETÉSI (MONITORING) RENDSZER**

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

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

#### ***Folyamatba épített monitoring***

A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol:

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,

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

Szervezetünknel a folyamatba épített monitoring a következő formákban valósul meg:

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

Az operatív tevékenység monitoringja a szervezeti egységek (szakképző intézmények) éves munkatervei és az arról készült beszámolók, valamint az év közben történő beszámoltatás keretében valósul meg.

### ***Egyedi értékelések***

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

Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring:

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

Szervezetünknel az egyedi értékelés a következő formákban valósul meg:

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

### ***Monitoring értékelések***

A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítására, azok eljuttatására az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata. Az értékelés

viszont különböző szervezeti szinteken valósulhat meg aszerint, hogy milyen típusú kockázat merül fel, milyen kontrollról van szó, mennyire automatizált a folyamat.

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

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

A belső ellenőrzés szerepe szervezetünk belső kontrollrendszerében a következő:

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

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

## VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A Belső kontrollrendszer szabályzat 2020. szeptember 1. napján lép hatályba, egyúttal a korábban a témában kiadott szabályzatok hatályukat veszítik.

A szabályzat 1. számú módosítása 2021. július 1-től hatályos.

A kancellárnak kell gondoskodni, hogy a Belső kontrollrendszer szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék.

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



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

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

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

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

A stratégiai terv készítésébe be kell vonni az érintetteket is.

A stratégiai tervnek a következőket célszerű tartalmaznia:

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

- A teljesítménymérés-és értékelés módjának meghatározása

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

A stratégiai tervet célszerű a következőképpen felépíteni és dokumentálni:

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

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

**A Salgótarjáni Szakképzési Centrum jóváhagyott és hatályos belső szabályzatai a következők:**

Belső ellenőrzési kézikönyv

Belső kontroll szabályzat és ellenőrzési nyomvonal

Iratkezelési szabályzat

Vagyonnyilatkozatok kezelésének rendjéről és a meghallgatási eljárás szabályairól szóló szabályzat

Munkavédelmi szabályzat

Tűzvédelmi szabályzat

Számviteli politika és kapcsolódó szabályzatok

    Pénzkezelési szabályzat

    Leltározási és leltárkészítési szabályzat

    Eszközök, források értékelési szabályzata

    Önköltségszámítási szabályzata

Felesleges vagyontárgyak hasznosításának és selejtezésének szabályzata

Bizonylati szabályzat és bizonylati album

Számlarend

Szervezeti és működési szabályzat (ügyrendek)

Gazdasági szervezet ügyrendje

Közbeszerzési szabályzat

Gazdálkodási szabályzat,

Beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend

A gépjárművek igénybevétele, használatának és költségelszámolásának szabályzata,

Bel-és külföldi kiküldetések szabályzata

A közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének és a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának szabályzata,

Reprezentációs keret felhasználásának szabályzata,

Munkába járás költségtérítésének szabályzata

A vezetékes- és mobiltelefonok használatának szabályzata,

Térítési és tandíjfizetési szabályzat

Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje,

Integrált kockázatkezelési szabályzat,

Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló szabályzat

## A feladatmegosztás szervezeten belül –ki, miért felelős a kontrollkörnyezet kialakításában

Kontrollkörnyezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső Kontroll Koordinátor (ha kijelölésre került)	Integrálás tanácsadó	Belső ellenőrzés
A vezetés filozófiája és stílusa	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása; szervezeti kultúra kialakítása.	Megfelelő vezetési stílus kialakítása; példamutatás; következetesség; eredmények elismerése; a nem teljesítés szankcionálása.	Azonosulás a szervezeti kultúrával;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan;	Visszajelzések a vezetés számára; Javaslatok a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozóan;	<i>Általános feladata:</i> <b>Bizonyosság nyújtása és tanácsadás a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének megfelelőségéről;</b> <b>Javaslatok megfogalmazása a belső kontrollrendszer fejlesztésére vonatkozóan;</b>
A célok kitűzése, beszámoltatás, teljesítmény-értékelés	Stratégia szintű célok meghatározása; A célkitűzések ismertetése; Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása; Motiválás; Elszámoltathatóság	Operatív célok meghatározása; célok lebontása a munkatársak részére; Célok ismertetése; Teljesítmény-értékelés;	Célkitűzések megismerése, elfogadása és végrehajtása ;	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;	A meghatározott célok megismerése és figyelembe vétele a feladatai ellátása során;	
Integrálás és etikai értékek	Integrációs irányítási rendszer kialakítása és működtetése; Etikai alapelvek lefektetése; Etikai elvárások ismertetése; Az etikai alapelvek betartása és betartatása; Az etikai alapelvek megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Közreműködés az etikai alapelvek meghatározásában; Az etikai alapelvek megismerése és betartása és betartatása; Az etikai alapelvek megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	Közreműködés az etikai alapelvek meghatározásában; Az etikai alapelvek megismerése és betartása; Az etikai alapelvek megsértésének jelzése; Személyes integritás fejlesztése;	<i>Ahol az integrálás tanácsadó mellett belső kontroll koordinátor is kijelölésre került:</i> <i>Együttműködés az integrálás tanácsadóval;</i>	Vezetők és munkatársak támogatása az integrációs irányítási rendszer kialakításában és működtetésében; Tanácsadás; Munkatársak tájékoztatása; Integritás képzés szervezése; Integrációs intézkedési tervek és beszámoló elkészítése; Munkacsoport működtetése;	

Kontrollkörnyezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső kontroll koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
Elkötelezettség a szakértelmem mellett	Hatékony humánpolitika kialakítása; Humánerőforrás szükséglet meghatározása és biztosítása; Munkakörök kialakítása; Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges szakértelmem és kompetenciák meghatározása; Gondoskodás a munkatársak folyamatos képzéséről;	Egyéni képzési tervek elkészítése; Közreműködés a munkakörök kialakításában és a munkakörökhöz rendelt szakmai követelmények meghatározásában;	Önképzés; Egyéni képzési célok elérése;	Általános rállátás a humánpolitikai folyamatokra;	Új belépők tájékoztatása az integritásirányítási rendszerről;	
A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra	Átlátható szervezeti struktúra kialakítása; Folyamatszemplélet érvényesítése; Az információk áramlását elősegítő szervezeti struktúra kialakítása;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	Közreműködés a szervezeti struktúra kialakításában, javaslatok tétele azok fejlesztésére;	A szervezeti struktúra átfogó ismerete;	
Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása	A jogszabályban előírt belső szabályzatok kiadása, azok rendszeres felülvizsgálatának és frissítésének biztosítása; A belső szabályzatok ismertetésének biztosítása; A felelősségi- és feladatkörök meghatározása;	Ügyrendek, munkaköri leírások elkészítése a munkatársak részére; Jogszabályban előírt belső szabályzatok előkészítése; Belső szabályzatok ismertetése a munkatársakkal;	A szervezetben betöltött szerepének, felelősségi és feladatkörének megértése; Belső szabályzatok ismerete;	Koordináció; Javaslatok tétele a fejlesztésre; Kockázatkezelési szabályzat előkészítése;	Integritást sértő események kezelésére vonatkozó eljárásrend előkészítése;	

Kontroll-környezet	Költségvetési szerv vezetője	A szervezet vezetői	Munkatársak	Belső Kontroll Koordinátor (ha kijelölésre került)	Integritás tanácsadó	Belső ellenőrzés
<p><b>Hatékony szervezet irányítás kialakítása</b></p>	<p>Folyamatok kialakítása és működtetése; Folyamatok azonosítása, folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése, rendszeres felülvizsgálata és frissítése; Munkacsoport felállítása a folyamatok feltérképezésére, a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésére; Az egyes folyamatokban résztvevő szervezeti egységek és a folyamatgazdák kijelölése; Folyamatok rendszeres felülvizsgálata és fejlesztése;</p>	<p><i>Folyamatgazdaként</i> az adott folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítése, karbantartása; <i>Minden vezető</i> részt vesz azon folyamatok alakításában, amelyben a szervezeti egysége részt vesz; Folyamatok rendszeres értékelése; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;</p>	<p>Közreműködés a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítésében; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére;</p>	<p>Közreműködés a folyamatok feltérképezésének koordinációjában; Javaslattétel a folyamatok fejlesztésére; <i>Ha nincs integritás tanácsadó a szervezetnél:</i> <i>Folyamatok feltérképezésének koordinációja;</i> <i>Munkacsoport működtetése;</i></p>	<p>Folyamatok feltérképezésének koordinációja; Munkacsoport kialakítása;</p>	
<p><b>Kockázati tőrészhatár meghatározása</b></p>	<p>Kockázati tőrészhatár meghatározása és folyamatos nyomon követése;</p>	<p>Delegált tőrészhatárok kezelése; Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</p>	<p>Vezető tájékoztatása olyan kockázatok felmerüléséről, amelynek kezelése meghaladja a kompetenciáját;</p>	<p>Kockázati tőrészhatárok tájékoztatás figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</p>	<p>Kockázati tőrészhatárok figyelemmel kísérése; Szükség esetén javaslattétel azok módosítására;</p>	

NYILATKOZAT<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

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

Kelt: .....

P. H.

.....  
aláírás

<sup>1</sup> Megállapította: 187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet 15. §, 1. melléklet. Hatályos: 2016. X. 1-től.