

MONITORING STRATÉGIA

2016



Iparművészeti Múzeum

1. Bevezető

A monitoring a különbözőszintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeresen, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a z Iparművészeti Múzeum (továbbiakban: Múzeum) vezetői az Intézményfejlesztési tervben megfogalmazott célok elérésének szolgálatában álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelmények végrehajtásához.

A múzeumban olyan monitoring rendszert kell működtetni, amely lehetővé teszi a tevékenységek, célok megvalósulásának nyomon követését.

A monitoring rutintevékenységek, folyamatos monitoring, vagy külön értékelések, vagy a kettő kombinációja révén valósul meg.

A monitoring értékeli, hogy a múzeum feladatának teljesítése során a meghatározott célok hogyan teljesülnek.

Folyamatos monitoring beépül a múzeum működésébe, amely magában foglalja a vezetés rendszeres felülvizsgálat ellátó tevékenységét, valamint azokat a műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása során.

A folyamatos monitoring kiterjed az összes kontrollelemre és magában foglalja a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan, nem hatékony és eredménytelen belső kontroll rendszer ellen irányuló műveleteket.

Végrehajtása folyamatosan a tevékenységekkel egy időben valósul meg, reagál a változó feltételekre ezért hatékonyabb.

Külön értékelések elsősorban a kockázatértékelésekből és a folyamatos monitoring tevékenység hatásosságától függ, a belső kontroll rendszer eredményességének kiértékelésére irányul és célja, hogy az ellenőrzési megállapítások és ajánlások azonnal végrehajtásra kerüljenek.

A külön értékelések önértékelés formájában, vagy a kontrollok kialakításának felülvizsgálata és tesztelése révén valósíthatók meg.

A monitoring rendszerrel szemben támasztott követelmények:

A múzeum vezetőjének felelőssége kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert, melynek a múzeum egészére kiterjedőnek kell lennie, kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia, és a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

A monitoring célja: rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz, a vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról, és mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

A monitoring típusai - vizsgálati terület szempontból:

A **szervezeti teljesítmény (célok megvalósításának) monitoringja** a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli.

A **belső kontrollrendszer monitoringja** a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérésével (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése) vezetés számára bizonyosságot ad a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszer monitoringjában:

A belső kontrollrendszeren belül a „monitoring” rendszerelem része, egyedi értékelést végez kockázati alapon elkészített éves terv szerint. Általában közvetett információkat használ fel, a folyamatba épített monitoring által megállapítottakat is feldolgozva. Független mind funkcionálisan, mind szervezetenként.

Visszajelzés a monitoring tevékenységről – az eredmények kommunikálása:

A monitoring folyamat a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően dokumentált módon jelentéstétellel zárul. A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a belső kontrollrendszer eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan.

A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás általában az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a múzeum működéséről.

A következtetések levonása és a javaslattevés után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése is a monitoring része.

Információk kiválasztása a monitoring tevékenység során:

Az értékelések elvégzéséhez közvetlen és/vagy közvetett információkra van szükség. A **közvetlen információ** a kontrollok működését bizonyítja, származhat a kontroll közvetlen megfigyeléséből, vagy teszteléséből. A **közvetett információk** a kontrollált folyamat adataiból származnak (ilyenek például a működési statisztikák, a teljesítménymutatók), ezek alapján következtetni lehet a kontrollok eredményességére, hatékonyságára.

2. Jogszabályi háttér

Az államháztartásról szóló **1992. évi XXXVIII. törvény** (a továbbiakban: Áht.) 2009. január 1-től hatályos módosítása bevezette a hazai költségvetési intézmények vonatkozásában az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontrollrendszer és a belső kontrollok fogalmát.

2011 évi CXCV törvény az államháztartásról

368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról (továbbiakban: Ávr.)

A **370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet** a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzéséről (továbbiakban: Bkr.) tartalmazza a kontrollrendszer működtetésének részletes szabályait.

3. A monitoring tevékenység során vizsgálandó területek/tevékenységek:

A monitoring rendszer működtetése során a következő kérdésekre kell a választ keresni:

3.1 Kontrollkörnyezet:

- A múzeum stratégiai és operatív célrendszere, valamint szervezeti felépítése írásban rögzített és minden dolgozó számára hozzáférhető és megismerhető (alapító okirat, szervezeti és működési szabályzat, ennek részeként a szervezeti felépítés)? (Áht. 10. § (1), (5); Ávr. 13. § (1); Bkr. 6. § (1)).
- Rendelkezésre állnak-e a jogszabályok alapján kötelezően elkészítendő szabályzatok?
 - a Számv. tv. által előírt szabályzatok (számlarend, bizonylati rend, számviteli politika, valamint annak keretében az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzata; eszközök és források értékelési szabályzata; önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzat; pénzkezelési szabályzat) (Számv. tv. 14. §);
 - az Nftv. és a hozzá kapcsolódó korm. rendeletek által előírt szabályzatok (tanulmányi és vizsgaszabályzat, hallgatói jogorvoslati szabályzat, stb.)
 - fizikai biztonságra vonatkozó szabályzatok (pl. tűzvédelmi szabályzat (a tűz elleni védekezésről, a műszaki mentésről és a tűzoltóságról szóló 1996. évi XXXI. törvény)).
 - A kialakított szabályzatok lefedik-e a múzeum teljes tevékenységét. Egyértelműen írják-e elő a feladatokat, jogokat, kötelezettségeket?
- Belső szabályzatban rendezettek-e a működéshez kapcsolódó, pénzügyi kihatással bíró, jogszabályban nem szabályozott kérdések? (Áht. 10. § (5); Bkr. 6. § (2))

Különösen az alábbiak tekintetében (Ávr. 13. § (2)):

- tervezéssel, gazdálkodással - így különösen a kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítés igazolása, érvényesítés, utalványozás gyakorlásának módjával, eljárási és dokumentációs részletszabályaival, valamint az ezeket végző személyek kijelölésének rendjével -, ellenőrzési adatszolgáltatási és beszámolási feladatok teljesítésével kapcsolatos előírások;
 - beszerzések lebonyolításával kapcsolatos eljárásrend;
 - belföldi és külföldi kiküldetések elrendelésével, lebonyolításával, elszámolásával kapcsolatos kérdések;
 - az anyag- és eszközgazdálkodás számviteli politikában nem szabályozott kérdései;
 - reprezentációs kiadások felosztása, azok teljesítésének és elszámolásának szabályai;
 - gépjárművek igénybevételének és használatának rendje;
 - vezetékes és rádiótelefonok használata;
 - közérdekű adatok megismerésére irányuló kérelmek intézésének, továbbá a kötelezően közzéteendő adatok nyilvánosságra hozatalának rendje.
- A szervezeti egységek ügyrendje kialakításra és elfogadásra került-e? (Áht. 10. § (5); Ávr. 13. § (5))
 - A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő ellenőrzési nyomvonalak kialakításra kerültek-e, írásban rögzítették-e? (Bkr. 6. § (3))

- Az intézmény vezetője szabályozta-e a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét? (Bkr. 6. § (4))
- Rendelkezésre áll-e belső ellenőrzési kézikönyv? (Bkr. 17. §)
- A jogszabályi kötelezettségeknek megfelelő munkaköri leírások kialakításra kerültek-e, írásban rögzítettek-e és azokat az érintettek aláírták-e?
- Biztosított-e, hogy a múzeum működésében a szakmai felkészültség, a pártatlanság és elfogulatlanság, az erkölcsi feddhetetlenség értékei érvényre jussanak, valamint a közérdek előtérbe kerüljön az egyéni érdekekkel szemben? (Bkr. 6. § (5))
- A fenti dokumentumok érintettek általi megismerése és megértése biztosított-e?
- A szervezeti célok teljesítéséhez szükséges erőforrások (humánerőforrás, eszközök, információ stb.) rendelkezésre állnak-e? Amennyiben nem álltak teljes körűen rendelkezésre az erőforrások hajtottak-e végre intézkedéseket a hiányosságok negatív hatásainak mérséklésére?
- A múzeum intézményfejlesztési tervében megfogalmazott célok teljesítésére vonatkozóan kialakításra került-e indikátorrendszer, tartalmazza-e az eredményesség, a gazdaságosság, a hatékonyság, valamint a megbízhatóság mutatóit?
- Biztosított-e az alkalmazottak, feladatnak ellátásához szükséges képzettségi szintje és gyakorlata? Megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek-e feladataik ellátásához? Ennek felmérése megtörtént-e? Amennyiben hiányosságok merültek fel ezeken a területeken, milyen intézkedések valósultak meg a problémák orvoslására?

3.2. Kockázatkezelés:

A kockázatok azonosítása és felmérése során el kell különíteni a külső és a belső okokra visszavezethető kockázatokat annak érdekében, hogy az erőforrásokat a belső kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban kerüljön felhasználásra.

- Az intézményvezető működtet-e kockázatkezelési rendszert? (Bkr. 7. § (1))
- Megtörtént-e a múzeum tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése, megállapítása? (Bkr. 7. § (2))
- A kockázatkezelési rendszer egyes elemeinek (kockázati tényezők meghatározása; kockázati események és azok bekövetkezési valószínűségének és a hatások meghatározása, elemzése, kockázati tűréshatár meghatározása, kockázatok rangsorolása, kockázatkezelési módszerek, nyomon követés, felülvizsgálat) kialakítása, szabályozása és működése biztosított-e?
- A kockázatkezelési folyamatokért felelős személyek/csoportok kijelölése, támogatása megtörtént-e?
- Meghatározták-e a kockázati tényezőket?
- A kockázati eseményeket, azok valószínűségeit, valamint a kockázati események bekövetkeztekor a múzeumra gyakorolt hatásait meghatározták-e és elemezték-e?
- Felmérték-e a korrupciós kockázatokat?
- Nyilvántartották-e a kockázati tényezőket, valamint a kockázatokra vonatkozó információkat? Rendelkeznek-e a kockázatokról adatbázissal?
- Rangsorolták-e a kockázatokat?
- Felmérték-e az egyes kockázatkezelési módszerek (megszüntetés, áthárítás, kezelés, elfogadás) alkalmazásának lehetőségeit?

- Biztosított-e a kockázati tényezők, kockázati események nyomon követése?
- Amennyiben a kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatban hiányosságokat tártak fel (belső, külső ellenőrzés, vagy egyéb vizsgálat révén), megtették-e a szükséges intézkedéseket a probléma megszüntetése érdekében?
- Az érintett dolgozók hozzájárultak-e kockázatokkal kapcsolatos információkhoz?

3.3 Kontrolltevékenységek:

- Felmérte-e a vezetés, hogy a Múzeum egyes tevékenységeihez és az egyes folyamatokhoz milyen típusú kontrollokat célszerű alkalmazni
- A kontrolltevékenységek részeként minden tevékenységre biztosított-e a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés? (Bkr. 8. § (2))
- Biztosított-e a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése vonatkozásában (költségvetési tervezés, kötelezettségvállalások, szerződések, kifizetések, támogatásokkal való elszámolás, szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumai)? (Bkr. 8. § (2) a))
- Biztosított-e a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága? (Bkr. 8. § (2) b))
- Biztosított-e a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése? (Bkr. 8. § (2) c))
- Biztosított-e a gazdasági események elszámolásának (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja? (Bkr. 8. § (2) d))
- Az intézmény vezetője biztosította-e a múzeum belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiak szabályozását:
 - engedélyezési, jóváhagyási és kontroll eljárások,
 - a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,
 - beszámolási eljárások? (Bkr. 8. § (4))
- A kontrolltevékenység lefolytatására vonatkozó kontrolldokumentáció tartalmazza-e a szükséges információkat?
- A múzeum külső felek részére juttatott írásbeli dokumentumai, múzeumon belülre és kívülre készített jelentései, állásfoglalásai, illetve pénzügyi kötelezettségvállalást és teljesítést magában foglaló tevékenységei esetében biztosított volt a „négy szem” elvének (a tevékenység elvégzésének az azt elvégzőtől független másik személy által történő felülvizsgálata) érvényesülése?
- Biztosított-e az, hogy az egyes folyamatokkal kapcsolatos engedélyezési, végrehajtási, rögzítési, kontroll, ellenőrzési, illetve pénzügyi teljesítési tevékenységek külön szervezeti egységekhez, személyekhez delegáltak legyenek?
- Az Nftv.-ben és a minőségirányítási kézikönyvben előírt mérések, véleményezések elkészültek-e és az, értékelés során megfogalmazott észrevételekre, javaslatokra történt-e intézkedés. A megvalósulást nyomon követték-e?
- Szervezeti, személyi változás esetén biztosított-e a feladatvégzés folytonossága?
- A kialakított kontrollok működésének vizsgálta megtörténik-e eredményességi, gazdaságossági, hatékonysági és szabályszerűségi szempontból? A vizsgálatok tapasztalatai beépülnek-e tevékenységekbe, folyamatokba?

3.4 Információ és kommunikáció:

- kidolgozták-e a múzeum információs és kommunikáció szabályait?
- Az intézmény vezetője kialakított-e és működtet-e olyan rendszereket, amelyek biztosítják a megfelelő információk megfelelő időben való eljutását az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, személyhez? (Bkr. 9. §)
- A múzeum eleget tesz-e a 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információ szabadságról szóló törvényben meghatározott, a közérdekű adatokra vonatkozó tájékoztatási kötelezettségének?
- Kialakított és írásban rögzített-e a szervezeten belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikációra vonatkozó szabályok?
- Rendelkezésre áll-e olyan szabályzat, amely biztosítja, hogy a közölt információ elégséges, pontos, megbízható, teljes, releváns, időben rendelkezésre álló, jóváhagyott, érvényes, kizárólag jogosultak számára megismerhető, előírásoknak megfelelő és közérthető legyen?
- Kialakított-e és írásban rögzített-e a jelentéstételre vonatkozó szabály?
- Kialakított-e és írásban rögzített-e a bizalmas információk kezelésére vonatkozó belső szabályzat?
- A mindennapi gyakorlatban megvalósult-e a fenti szabályzatoknak megfelelő információáramlás?
- Amennyiben probléma jelentkezett, biztosított-e a szervezeti infokommunikációs rendszer tapasztalatok alapján történő fejlesztése?
- Kialakított-e a vezetői információs rendszer?
- A vezetői információs rendszerben biztosított-e minden olyan információ fellelhetősége, amely szükséges a vezetői döntések meghozatalához (pl. gazdasági, pénzügyi események, jelentések, működési statisztikák stb.)?
- Biztosított-e a múzeum működése során keletkezett és hozzá érkezett iratok nyilvántartásba vétele, tárolása, lekérdezése, adatvédelme és nyomon követhetősége?
- Készült-e Iratkezelési szabályzat?
- Kialakított-e a szabálytalansági gyanú bejelentésére vonatkozó eljárásrend?
- Biztosított-e a szabálytalansági gyanú kivizsgálása?
- Biztosított-e a bejelentő-védelem?

3.5 Monitoring:

- Az intézmény vezetője kialakította-e a múzeum tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert (a továbbiakban: monitoring rendszer)? (Bkr. 10. §)
- Megtörtént-e az egyes indikátorok megvalósulásának értékelése, felülvizsgálata?
- Megtörtént-e az indikátor értékektől való eltérések okainak felderítése, az okok megszüntetése, értékelése.
- A monitoring rendszer alkalmas-e arra, hogy segítse vezetést a változást követő korrekciós intézkedések meghozatalában.

- Az intézmény vezetője gondoskodik-e az operatív tevékenységektől független belső ellenőrzés kialakításáról és megfelelő működtetéséről? (Áht. 70. § (1)); (Bkr. 15. §)
- Az intézmény vezetője biztosítja-e a belső ellenőrzés szervezeti és funkcionális függetlenségét? (Bkr. 18.-19. §)
- Az intézmény vezetője biztosítja-e a belső ellenőrzés működéséhez szükséges forrásokat? (Bkr. 15. §)
- Rendelkezett a múzeum monitoring stratégiájával?
- Milyen folyamatba épített monitoring eszközöket, eljárásokat alkalmaztak?
- Milyen egyedi értékelés formájában megvalósuló monitoring eszközöket alkalmaztak?
- Ezek az eszközök elégségesek és megfelelőek voltak ahhoz, hogy a vezetés az elvárt mennyiségű és minőségű döntéstámogató információkhoz jusson?
- Kivizsgálták a monitoring eljárások során észlelt problémák okait?
- Megtették a szükséges intézkedéseket a monitoring eljárások során észlelt problémák megszüntetése érdekében (ideértve a belső, illetve külső ellenőrzések során feltárt problémák megszüntetését is)?

Az Iparművészeti Múzeum stratégiáját jóváhagyom:

Budapest, 2016. december 16.


Cselovszki Zoltán
mb. főigazgató

