

SZAKELLENŐRZÉS

ELLENŐRZÉS - UTÓELLENŐRZÉS

Juhász József Gábor ¹

1.) Az ellenőrzés fogalma, fejlődése

Mielőtt az ellenőrzés részletesebb elemzésébe, magyarázatába fog-nánk, hívjuk segítségül a vezetés funkcióit és ezen belül is az ellenőrzést, melyet a továbbiakban látjuk, hogy kiindulópontja alapja az előzetes, utólagos és az utóellenőrzésnek.

Henry Fayol ² 1916-ban megjelent klasszikusnak számító munkájában vezetés elemeihez *a következő funkciókat sorolta:*

- tervezés,
- szervezés,
- direkt irányítás,
- koordinálás,
- **ellenőrzés.**

Szokásos még a vezetést **problémamegoldó folyamatként** is meghatározni, melynek elemei:

- probléma feltárás,
- célmeghatározás,
- problémaelemzés, a probléma okainak megállapítása,
- döntés előkészítése és döntés,
- ellenőrzés és **viSSZacsatolás**, mely alapja lesz egy esetleges **utóellenőrzésnek.**

1. Juhász József Gábor alezredes, MH LFI Ellenőrzési osztályvezető helyettes.

2. H. Fayol: Administration industrielle et general 1916. Paris.

Megjegyzés: Fayol kategorikusan ugyan nem mondta ki, de ebből a munkájából egyértelműen kiderül, hogy az ellenőrzés a vezetés minden funkcionális elemében fellelhető, azokkal szoros kapcsolatban áll.

Sorolhatnánk még számos vezetést meghatározó elméletet, de alapjaiban a fayoli elmélethez hasonlítanak a mai kor vezetési stílusának fejlődésével kiegészítve.

A koordináció mellett az ellenőrzés egyre önállóbb szerepet tölt be, és szoros kapcsolatban van a vezetés többi elemével.

A vezetők kitűzött céljaik elérése érdekében megszervezik a beosztottak munkáját, alakítják a szervezetet, de ezek önmagukban még nem biztosítják, hogy az általuk irányított szervezeti egységek valóban a célkitűzésben megfogalmazott módon fognak működni, illetve az output eredmények megfelelnek a célkitűzésben foglaltaknak.

A célok és a tényleges működés, illetve az eredmények közötti különbséget csökkentő egyik legfontosabb vezetői tevékenység az **ellenőrzés**.

Az ellenőrzés szóhoz számos pozitív és negatív asszociáció kapcsolódik.

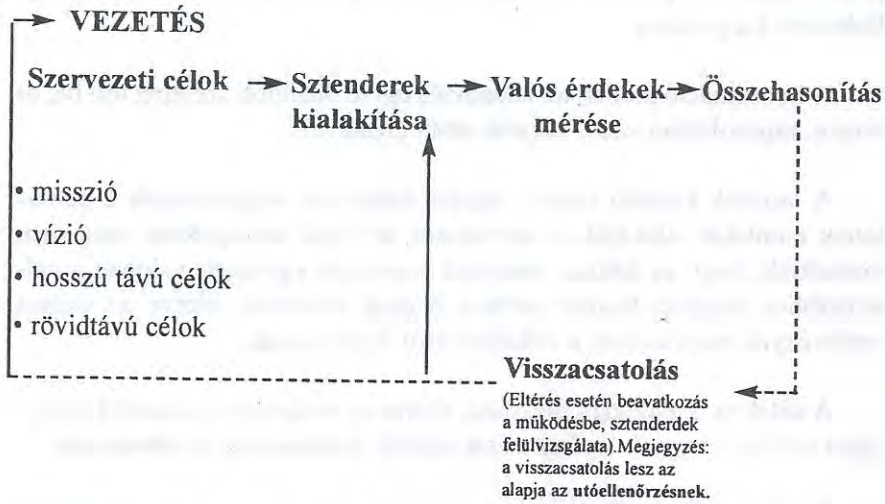
Az ellenőrzést Antony Robert N.(1993) Menedzsment kontrol c. munkájában az alábbiak szerint határozza meg:

“A kontrol a szervezeti célok elérését segítő a **visszacsatoláson alapuló folyamat, melynek során a vezetők:**

- a kontrolált egység egyes jellemzőire előzetesen sztenderdeket állapítanak meg,
- amelyek aktuális értékeit a kontroll folyamat során **mérnek**,
- és összehasonlítják a sztenderdekkel,
- a sztenderdekben meghatározott és a tényleges jellemzők eltérése estén pedig beavatkoznak.”

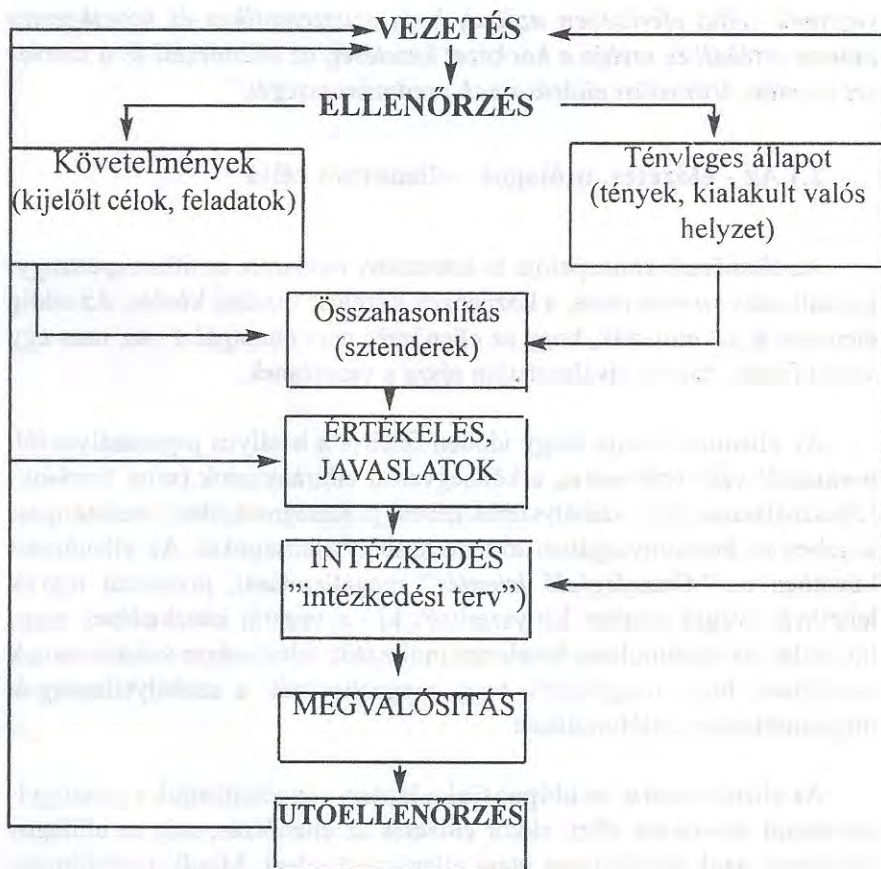
Ezek az ellenőrzés deffiníciójának általános elemei, melyek a vezetői ellenőrzés minden területén megfigyelhetők. A folyamat egyes elemeit és kapcsolatát az alábbi ábra foglalja össze.

Az ellenőrzési folyamat elemei:



A magyar szakirodalomban az egyik legjobb ellenőrzési fogalmát *Kamarás Jenő* a gazdasági ellenőrzés módszertana tárgyalásának keretében a következők szerint fogalmazta meg. *"Az ellenőrzés valamely rendszer céljainak, feladatainak minél hatékonyabb megvalósítása érdekében végzett olyan tevékenység, amely a következményekhez viszonyított intézkedésre alkalmas állásfoglalások és javaslatok kialakításával szolgálja az irányítást és vezetést"*³

3. Kamarás Jenő: A gazdasági ellenőrzés módszertani alapjai Perfekt Kiadó V. Budapest, 1998.



Mindkét ellenőrzési fogalom és folyamatára azt mutatja, hogy egy rendszeresen ismétlődő tevékenységről van szó, melynek gyökerei az idő távlatában nyúlik vissza a társadalom minden területén. (pl: termelés, gazdálkodás, stb.)

A Pénzügyi Gazdasági Ellenőrök Egyesülete III. Ellenőrzési és Felügyeleti Konferenciája (Debrecen, 2000. november 23-25.) zárónapján megfogalmazásra került a belső ellenőrzés újabb meghatározása:

"A belső ellenőrzés olyan független, objektív független bizonyosságot, átláthatóságot nyújtó tanácsadási, javaslattevői tevékenység, mely értéket teremt, hatékonyabbá teszi a szervezet működését. Segít a szer-

vezetnek céljai elérésében azáltal, hogy szisztematikus és következetes módon értékeli és javítja a kockázat kezelését, az ellenőrzési és a szervezet vezetési, irányítási eljárásainak eredményességét."

2.) Az - előzetes, utólagos - ellenőrzés célja

Az ellenőrzés koncepciója és intézmény rendszere az állami pénzügyi gazdálkodás szerves része, a közpénzek kezelése bizalmi kérdés. Az eddig elemzettek azt mutatták, hogy az ellenőrzés nem önmagáért van, nem egy végső fázisa, hanem elválaszthatlan része a vezetésnek.

Az ellenőrzés célja, hogy időben feltárja a hatályos jogszabályoktól, normáktól való eltéréseket, a költségvetési előirányzatok (mint források) felhasználásának jog-, szabályszerűségében, gazdaságosságában, eredményességében és hatékonyságában történő szabálytalanságokat. Az ellenőrzést követően az *"Összefoglaló jelentés"* megállapításai, javaslatai tegyék lehetővé - végső esetben kényszerítsék ki - a vezetői intézkedések meghozatalát, az elszámolásra kötelezett mulasztók felelősségre vonását annak érdekében, hogy megelőzzék vagy megnehezítsék a szabálytalanságok megismétlődését, előfordulását.

Az ellenőrzéseket az **időpontjuk alapján** végrehajthatjuk a pénzügyi-gazdasági műveletek előtt, ekkor **előzetes** az ellenőrzés, míg az utólagos ellenőrzés azok megtörténte utáni ellenőrzést jelent. Mindkét ellenőrzési módhoz szorosan kapcsolódhat az **utóellenőrzés**.

A honvédelmi fejezet a részére jóváhagyott költségvetéssel való eredményesebb gazdálkodásához, a jobb átláthatóságához az utólagos ellenőrzés mellett a jövőben elengedhetetlen lesz az előzetes ellenőrzéssel történő kiegészítés. Az előzetes pénzügyi-gazdasági ellenőrzést bármely erre az alapító okiratában, szervezési és működési szabályzatában felhatalmazott függetlenített HM és MH ellenőrzési szervezete a kapcsolódó jogszabályokban (pl.: államháztartási tv., számviteli tv.) meghatározottak szerint elvégezheti. Az elmúlt egy évtizedre visszatekintve úgy a HM, mint az MH függetlenített ellenőrző szervezetei igen-igen kevés esetben éltek egy-egy nagyobb volumenű beruházás, program/projekt előzetes ellenőrzésével. A HM és az MH függetlenített ellenőrzési szervezetei által végzett elő-

zetes ellenőrzésnek az az előnye, hogy egy esetleges kárt meg lehet előzni annak megtörténte előtt. Hátránya, hogy időigényes, viszonylag jól felkészült ellenőri kapacitást hosszabb időre leköt, a hibás elgondolás kialakítói nem vonhatók felelősségre, a felelősség több személy vagy szervezet között *"elmosódik"*. Az utólagos ellenőrzés, mint ahogy nevében is benne van a gazdasági-pénzügyi esemény megvalósulása után világít rá az ellenőrzött szervezet (személyek) felelősségére, elvezethet az okozott kár megtérítéséhez (ez már huzamosabb időt jelenthet), megelőzheti a szabálytalanságok megismétlődését.

Általában az **előzetes ellenőrzést** olyan vizsgálatnak kell tekinteni, amely akkor végezhető el amikor még lehetőség van arra, hogy megakadályozzon egy jogszabályokba ütköző program/projekt kivitelezésének megkezdését.

Az **utólagos ellenőrzés** a szabálytalanságokat, visszaéléseket, hiányosságokat és hibákat akkor tárja fel, amikor már azok megtörténtek. Ekkor már a bekövetkezett tényeket, a megsértett jogszabályokat, a felelősöket állapítják meg az ellenőrök. Ezzel szemben az előzetes ellenőrzések azonnali szankciót eredményeznek, így megakadályozható a jogi vagy számviteli szabálytalanság.

Több EU és NATO országban a honvédelmi kiadások a szabályszerűségi és törvényességi ellenőrzést előzetes ellenőrzés formájában valósítják meg. Azt hogy a függetlenített ellenőrzési szervezetek végeznek-e előzetes ellenőrzést azt az adott ország legfőbb ellenőrzési szervezete határozza meg. Az utólagos ellenőrzés viszont minden függetlenített ellenőrzési szervezet alapvető feladata, függetlenül attól, hogy történt-e előzetes ellenőrzés a program/projekt megkezdése előtt vagy nem.

A HM és az MH függetlenített ellenőrzési szervezeteinek jogszabályokban előírt feladata, hogy meghatározott rendszerességgel vizsgálják a pénzgazdálkodást, a pénzügyi elszámolásaik törvényességét és szabályszerűségét. A függetlenített pénzügyi-gazdasági ellenőrzési szervezetek ellenőrzési céljai - a pénzgazdálkodás törvényessége, eredményessége, gazdaságossága és hatékonysága - alapvetően egyformán fontosak. Az ellenőrzési szervezet vezetőjére van bízva, hogy meghatározza az ellenőrzési célok hatékonysági sorrendjét, melyek honvédelmi szervezetenként, feladatonként változnak.

3.) Ellenőrzési sztenderdek

Az ellenőrzési sztenderdek útmutatást adnak az ellenőröknek, segítik meghatározni az ellenőrzési célkitűzések megvalósításához szükséges ellenőrzési lépések és eljárások körét. Olyan kritériumokat, összehasonlítási alapot jelentenek, melyekhez viszonyítva értékelik az ellenőrzés eredményének minőségét.

A sztenderdek az általános szervezeti céloknak megfelelően az ellenőrzött szervezeti egység (vagy ezen belül lehet akár egy személy is) szintjére lebontott, mérhető, számszerűsíthető és értékelhető jellemzőire vonatkoznak. Ebből adódóan az ellenőrzött szervezeti egység tevékenységének inputját, folyamatát, outputját egyaránt tekinthetjük az ellenőrzés tárgyának. A sztenderdeket sokféleképpen fogalmazhatjuk meg.

A számszerű sztenderdek lehetnek naturális és pénzügyi kategóriában kifejezettek, lehetnek abszolút és relatív mutatók. Ezzel együtt ki kell alakítanunk nem számszerűsíthető, bizonyos lényeges eljárások menetét előíró, szabályzó sztenderdeket is. Felvetődik a kérdés, hogy milyen jellemzőkre vonatkoznak a sztenderdek? Elvileg egy adott szervezet (pl. legyen az dandár, ezred, osztály, alosztály, részleg stb.) minden működési jellemzőjére kialakíthatóak a rájuk legjobban jellemző sztenderdek.

A sztenderdek kialakítása (a későbbiek során fejlesztésük, módosításuk) és mérése renkívüli humán erőforrás igényes feladat. Sok előírás, le szabályozás nagymértékben korlátozhatja az adott szintű szervezet feladatát. *Ezért javasolom, hogy minden szervezetnél csak a rájuk vonatkozó jellemzőkre célszerű a sztenderdeket kialakítani, amelyek valóban kapcsolatban hozhatóak az adott szervezet céljainak megvalósulásával.*

A sztenderdek kialakítása, módosítása kritikus az adott szervezet teljesítménye, ezen belül a gazdaságossága, eredményessége, a hatékonysága szempontjából.

A sztenderdeknek való megfelelés vizsgálatához **mérésre** van szükség. Logikailag a mérés a sztenderdek kialakítása után következik (hogyan mérjük? milyen mérőszámokat határozunk meg? dimenziók stb.), mégis

több esetben a mérhetőség és a mérés költsége döntő kritérium lehet a sztenderdek kialakításában.

A sztenderdek és az adott jellemzők tényleges összehasonlítása a különbségek elemzését is jelenti. Itt a legfontosabb feladatként jelentkezik az ellenőr számára az, hogy az esetleges eltérések megállapításán túl azok lehetséges okait is tárja fel, egyben a vezetés felé tett javaslataival segítse elő az okok megszüntetését.

A szervezeti egység vezetőjének intézkedésére abban az esetben kerül sor, ha a sztenderdek és az ellenőrzés során feltárt tényleges adatok (értékek, mennyiség stb.) meghalad egy kritikus szintet. Az okok, hibák, hiányosságok, mulasztások az ellenőrzés során ismerté válnak, tehát szükségessé válik egy megfontolt, határozott intézkedés, azaz egy átfogó *"Intézkedési terv"* kiadása.

Az ellenőrzés, utóellenőrzés feltárhat olyan sztenderdbeli hibákat, hiányosságokat is, mely a mérési vagy mindkettő eljárás megváltoztatását jelenti. Erre alapvetően akkor kerülhet sor, ha a vizsgálat megállapítja, hogy azon a területen alkalmazott sztenderdek nem állnak szoros kapcsolatban az adott szervezeti egység célkitűzéseivel.

A sztenderdek döntő többsége a honvédelmi szervezeteknél kidolgozásra, és alkalmazásra került. Az eddigi olvasat, ha azt sugallta volna, hogy itt most egy hatalmas szellemi munkát kell végeznünk, akkor az kell mondanunk, hogy ez nem teljesen van így. A honvédelmi szervezeteinknél a működéshez szükséges alapvető sztenderdek kidolgozottak.

Néhány általános példa a fenti megállapítás alátámasztására:

- A HDM.Ü., EGYS.Ü., RÉ.Ü., TH.Ü., AEG.Ü. stb. szolgálati intézkedései kidolgozottak,
Mérésük: azok ismeretével, betartásával, alkalmazásával történik.
- A fegyverszobákból a fegyverek kiadása - visszavétele szabályozott,
Mérésük: az előírások betartása.

- Gépjárművek igénybevétele, utasítások alapján szabályozott,
Mérésük: a menetlevél vezetése, ezen belül az idő, a megtett kilométer, a felhasznált üzemanyag mennyisége stb.
- Az 1995. évi XL. törvény a közbeszerzésről - ezek betartása a HM és az MH szervezeteinél,
Mérésük: a jogszabályi előírások, értékhatárok betartása, ellenjegyzés stb.

Felmerül bennünk az a kérdés, hogy miért is kezeljük kiemelt vezetési funkcióként az ellenőrzést?

Erre a kérdésre az alábbi válaszokat adhatjuk:

Gazdasági szempont

Ha egy szervezetben csökken (vagy legrosszabb esetben megszűnik) az ellenőrzés, ekkor nagy valószínűséggel eltérnek a kijelölt céltól, az alaprendeltetéstől. Az erőforrásokat nem a meghatározott módon és célra használják fel, romlik a szervezet összeteljesítménye. Ebből a szempontból az ellenőrzés sztenderdizálja a szervezet output munkájának eredményét.

Hatalmi szempont

A vezetők többek között az ellenőrzés segítségével gyakorolják az erőforrások felett való rendelkezést, a szervezet többi tagjaival (beosztottakkal szemben). Egyben ellenőrzés segítségével korlátozzák az alárendelt alsóbb szintű vezetők döntési hatásköreit.

4.) Utóellenőrzés

Az **utóellenőrzés** egy előzőleg végrehajtott (átfogó-, téma-, cél-) ellenőrzés megállapításai, következtetései és javaslatai alapján az adott szervezeti egység vezetője által tett intézkedések és azok hatásainak vizsgálata.

A végrehajtott ellenőrzés tehát nem ér véget a megállapítások ismer-

tetésével és az azok alapján teendő intézkedések megvalósításával, illetve az **"Összefoglaló jelentés"** megküldésével.

Az ellenőrzést végző szervezet vezetői döntés alapján utólag is köteles írásban meggyőződni, hogy a vizsgálat során feltárt hibák, hiányosságok, mulasztások, szabálytalanságok megszüntetésére, az erre jogosult, illetve kötelezett vezetők megtették a szükséges intézkedéseket, és hogyan hajtották végre azokat.

Az **"Intézkedési terv"** végrehajtásáról és azok eredményéről az ellenőrzött szervezet az **"Összefoglaló jelentés"**-ben meghatározott határidőn belül köteles tájékoztatást adni.

Az **utóellenőrzés** lezárható abban az esetben, ha az **"Intézkedési terv"**-ben meghatározott feladatokra intézkedtek, illetve azok végrehajtását megkezdték, vagy már megtörtént. Abban az esetben viszont, ha az **"Összefoglaló jelentés"** alapján az adott szervezeti egység vezetője nem adott be **"Intézkedési terv"**-et, a hibák, hiányosságok, mulasztások megszüntetésére, a kártérítésre, vagy fegyelmi felelősségre vonásra, ebben az esetben indokolt felvetni az ellenőrzött szervezet vezetőjének személyes felelősségét is. E fenti gondolatokból következik, hogy szükségtelen valamennyi ellenőrzést követően a helyszínen önállóan szervezett **utóellenőrzést** tartani. Ezt alapvetően az **"Összefoglaló jelentés"** megállapításai, következtetései és javaslatai határozzák meg.

Amennyiben az **"Összefoglaló jelentés"** javaslataira történő reagálásra elegendő a realizáló levél, tehát utóellenőrzés igénye nem merül fel, akkor a következő időszakos felügyeleti ellenőrzés keretében (három év) célszerű az intézkedések végrehajtásáról és azok hatásáról, eredményéről a helyszínen meggyőződni.

A vezetésnek folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a realizálás során tett javaslatokra, kezdeményezésekre határidőn belül megérkeznek-e a válaszok, tartalmuk kielégítő-e. A határidőket a 15/1999. (II.5). Korm. rendelet tartalmazza.

Figyelemmel kell kísérni a vizsgált szervezetek alaptervékenységre jellemző mutatószámokat.

Helyszíni utóvizsgálatot célszerű tartani azoknál az ellenőrzött szervezeti egységeknél, ahol súlyosabb szabálytalanság történt. Abban az esetben is, ha az *"Intézkedési terv"*-ből, válaszlevelekből, vagy a folyamatos nyomon követésből szerzett információk nem megnyugtatóak a vezetés számára.

Az utóellenőrzés célja: meggyőződni arról, hogy megtették-e a szükséges intézkedéseket.

Az utóellenőrzés nem jelentheti az eredetileg végzett ellenőrzés teljes megismétlését, hanem céltudatosan a megtett intézkedésekre és azok végrehajtására irányul. Véleményem szerint az utóellenőrzés úgy tartalmilag, mint formailag egyfajta céllenőrzésként is felfoghatjuk.

Folyamatosan számba kell venni az ellenőrzések javaslatai alapján tett vagy elmaradt intézkedéseket. A számbavétel megmutatja, hogy hol lehet javítani az ellenőrzésben, intézkedésekben és a szabályzásban.

A 15/1999. (II.5) Korm. rendelet a központi, a társadalombiztosítási és a köztisztviselői költségvetési szervek kormányzati, felügyeleti, valamint *belső költségvetési ellenőrzéséről szóló paragrafusai az alábbiakat határozzák meg az utóellenőrzésre vonatkozóan:*

7.§

Az ellenőrzés

a) átfogó, téma-, cél- és **utóellenőrzés** lehet.

8.§

(4) **Utóellenőrzést kell tartani**, ha valamely előzőleg végrehajtott ellenőrzés megállapításai és javaslatai alapján indokolt a megtett intézkedések teljesítésének és azok hatásának vizsgálata.

15. §

(5) Az ellenőrzés megállapításainak bizonyítására felhasználható:

a) az eredeti okmány, amely a gazdasági esemény elsődleges okirata (bizonylata).

e) a közös jegyzőkönyv, amely olyan tényállás igazolására szolgál, amelyről nincs egyéb okmány, de amelynek valóságát az ellenőr és az ellenőrzött szerv illetékes vezetője (dolgozója) közösen megállapítja, és e tényt aláírásával igazolja.

19.§

(1) Büntető-, szabálysértési, kártérítési vagy fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, illetve mulasztás feltárása esetén az ellenőr ellenőrzési jegyzőkönyvet vesz fel.

(2) Az ellenőrzési jegyzőkönyvhöz csatolni kell a megállapításokat alátámasztó okmányokat.

Az ellenőrzési megállapítások hasznosítása

25.§

Az ellenőrzött szervnél a megállapítások és javaslatok alapján - szükség esetén - intézkedéseket kell kezdeményezni, illetve tenni. *Ennek formái:*

- a) realizáló levél,
- b) realizáló megbeszélés,
- c) **utóellenőrzés.**

26.§

(3) Az ellenőrzött szerv vezetőjének az írásbeli tájékoztatót a realizáló levél kézhezvételétől számított 30 napon belül kell megküldenie az ellenőrző szerv vezetőjének. Indokolt esetben az ellenőrző szerv vezetője 30 napnál hosszabb határidőt is megállapíthat.

27.§

(1) Realizáló megbeszélést kell tartani a szükséges intézkedések elrendeléséről súlyosabb, személyes felelősség felvetését is igénylő hiányosságok megállapítása esetén, továbbá, ha az ellenőrzött szerv részéről a megállapításokat vitatják.

(2) A realizáló megbeszélést az ellenőrző szerv vezetője vagy megbíztója vezeti, amelyen részt vesz az ellenőrzési szervezet vezetője, a vizs-

gálatvezető, valamint az ellenőrzött szerv vezetője. A megbeszélésbe más személyek is bevonhatók.

(3) A megbeszélésről emlékeztetőt kell felvenni.

28.§

Céllenőrzés keretében vizsgálatot kell indítani, és fel kell vetni az ellenőrzött szerv vezetőjének személyes felelősségét, ha

a) az ellenőrzött szerv vezetője a 26. § (3) bekezdésében, valamint a 27. (3) bekezdésében előírt, az intézkedésekről szóló tájékoztatót külön felszólítás ellenére sem küldi meg az ellenőrző szervnek.

30. §

(1) Az ellenőrzési megállapításokat követően tett intézkedéseket az ellenőrzési szervezetnek vizsgálnia kell.

(2) Az (1) bekezdésben foglaltak vizsgálata történhet

a) az ellenőrzött szerv által megtett intézkedésekről szóló tájékoztató elemzésével, értékelésével,

b) utóvizsgálat megtartásával,

c) a következő átfogó vizsgálat keretében.

(3) **Kötelező utóvizsgálatot** tartani, ha az ellenőrzött szervnél az ellenőrzés a 19. § (1) bekezdésében, illetve a 27. § (1) bekezdésében meghatározott hiányosságokat állapított meg.

4.1. Ellenőrzési jegyzőkönyv felvétele

Ellenőrzési jegyzőkönyv felvételére - az 1978. évi IV. törvény A Büntető Törvénykönyvről - *az alábbi esetekben kerülhet sor:*

A Btk. minden egyes idevonatkozó paragrafusainak és bekezdéseinek szó szerinti ismertetésétől a terjedelempre vonatkozóan eltekintettem, itt csak a leggyakrabban előforduló esetekre hívom fel a figyelmet.

Btk. 310§ Adó-, társadalombiztosítási csalás;

Btk. 316§ Lopás;

Btk. 317§ Sikasztás;

Btk. 319§ Hűtlen kezelés (gyakori eset);

Btk. 319§ (1) Aki idegen vagyon kezelésével bíztak meg és ebből folyó kötelességének megszegésével hátrányt okoz, hűtlen kezelést követ el.

Btk. 320§ Hanyag kezelés;

Btk. 320§ (1) Akit olyan idegen vagyon kezelésével vagy felügyeletével bíztak meg, amelynek kezelése vagy felügyelete törvényen alapul és az ebből folyó kötelességének megszegésével vagy elhanyagolásával gondatlanságból vagyoni hátrányt okoz, vétséget követ el.

Btk. 323§ Zsarolás;

4.2. Az utóellenőrzés sajátosságai:

- **nem jelenti az eredeti ellenőrzés teljes körű megismétlését;**
- információs alapokkal rendelkezik
 - Összefoglaló jelentés;
 - "Intézkedési terv";

Ezek alapján:

- az ellenőrzött szervezet intézkedéseivel és azok
- eredményeinek figyelemmel kísérése,
- figyelemmel kíséri az intézkedési, beszámolási határidők betartását,
- a vezetői felelősségrevonások kezdeményezésének és eredményének nyomon követése,
- tervezhető.

- Tartalmilag és formailag az utóellenőrzési programot az *"Összefoglaló jelentés"* javaslatai és az *"Intézkedési terv"* alapján célirányosan készítik el.

Ebből adódik, hogy

- a céltudatosan meg tett intézkedésekre és azok eredményeire, megvalósítására koncentrálnak,
- az utóellenőrzés kezdésének időpontját, feltételek biztosítását stb. előzetesen egyeztetni kell az ellenőrzött szervezet vezetőjével,
- dokumentumok, bizonyítékok, szttenderdek alapján *"Összefoglaló jelentés"* készítése.

5.) Ellenőrzési konfliktus helyzetek és azok tárgyalása

A cikk további részében az ellenőrzés, utóellenőrzés során a konfliktus kialakulását, elkerülését, kezelését, a probléma megoldását, a tárgyalás (realizáló megbeszélés) egyfajta szemlélet módját (nem technikáját) igyekszem bemutatni.

E téma szorosan kapcsolódik az ellenőrzéshez és az utóellenőrzéshez a 15/1999. (II.5) Korm. rendelet 30§ (3) bekezdésébe megfogalmazottakhoz.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a szervezetek tele vannak kisebb, nagyobb konfliktusokkal, melyek az ellenőrzések időszakában felerősödnek.

A függetlenített ellenőrzési szervezetek ellenőrei vizsgálataik során, vagy azt követően kerülhetnek konfliktus helyzetbe az ellenőrzött szervezet beosztottjaival.

A korábbi vezetés elméleti felfogás a konfliktust negatív jelenségnek tekintette, majd azt vallotta, hogy el kell fogadni, meg kell tanulni velük együtt élni és kezelni kell azokat.

Napjaink konfliktus felfogása ezen az utóbbi gondolaton is túllép: bátorítják, kezdeményezik a konfliktusok felszínre kerülését, mert egy szervezet hosszabb idejű harmóniája egyben a változatlanságot is jelenti, mely egyben a változás képességének hiányára is utal. Ezek alapján a szervezeteknek meg kell találni a konfliktus és a harmónia dinamikus egyensúlyát, hogy megőrizzék változásra való hajlandóságukat, képességük mellett a kreativitásukat.

Minden konfliktusnak van valamilyen előzménye, mely lehet:

- kölcsönös információ hiány (az ellenőrzések során ez a leggyakoribb előzmény, melyet célszerű az ellenőrzés során tisztázni),
- téves feltételezéssel élünk a másik fél szándékairól, várható cselekvéséről,
- az ellenőrzött és az ellenőr eltérő véleménye egy-egy dologról;
- félreértett kommunikáció,
- ellentmondás az ellenőr által feltárt és az ellenőrzött valósággal és helyesként bemutatott dolgok (ez lehet okmány, anyagátvitel stb.) között,
- eltérő érdekek (ez érthető az ellenőrzött, mind az ellenőrök szempontjából).

Itt jegyzem meg, hogy nem szükségszerű, hogy a fenti konfliktusból tényleges konfliktus váljék.

Nincs konfliktus akkor, ha az ellenőrzött és az ellenőr a vélemény- vagy érdek különbséget észleli ugyan, de nem tulajdonítanak neki jelentőséget.

Konfliktus akkor keletkezik, ha az ellenőrök veszélyeztetve látják egy feladatot, ugyanakkor az ellenőrzöttek erről eltérően vélekednek.

A kialakult konfliktusnak van egy lényeges következménye, konkrétan

tan az, hogy a konstruktívan megoldható kérdés - az érzelmek hatására - személyes üggyé válik. Ekkor már nem az ellenőrzés során feltárt probléma a fontos, hanem személyes sérelmeink vezetnek a konfliktus kezelése során.

Véleményem szerint a konfliktusnak két jellegzetes megoldása lehetséges:

1. A konfliktus egyre jobban kiéleződik, elmérgesedik. Ez az utóellenőrzés időszakában esetleg még fokozottabban észlelhető. A konfliktus megoldása szempontjából veszélyes folyamat alakul ki, az ellenőrzött és az ellenőrök nem jutnak közös eredményre a tárgyalásaik során. Az ellenőrzést ill. az utóellenőrzést a vezetőknek vagy a szervezet felettes vezetőjének le kell zárni, ennek kimenetele lehet:

1.1. hatalmi eszközökkel megoldják a konfliktust;

1.2. a mulasztó személyek, esetleg a vezető és több fontos beosztású személy távozik a szervezetből.

Ezek a megoldások az ellenőrzés illetve utóellenőrzés lezárását jelentik a konfliktusnak, de szervezet sokat veszíthet ezekkel a megoldásokkal.

2. A másik megoldás a **tárgyalásos** megegyezés iránya, ahol nem a személyes indulatok, érzelmek az elsődlegesek, hanem a probléma megoldására törekszenek, és a konfliktus okozta feszültséget mindkét fél számára, elviselhető zónába terelik.

Ez a tárgyalás a probléma eredményes megoldásával, a konfliktus érdemi lezárását jelentheti.

A következmények ismeretében most már végleges választ adhatunk arra, hogy a konfliktus kezelése konstruktív volt-e vagy destruktív.

Egy kifejlődött konfliktusban úgy az ellenőrzöttnek, mint az ellenőröknek **érdekeik** vannak.

Mi lenne a kívánatos végeredmény: mindenki nyer, ha a szervezet nyer.

Az ellenőrzések során felmerülő egy - egy problémás, vitatott kérdést célszerű a lehető legrövidebb időn belül megtárgyalni. Abban az esetben, ha ez a tárgyalás nem vezetne mind két fél számára megnyugtató eredménnyel, akkor jelezni kell a vizsgálatot vezetőnek, illetve a szervezeti egység vezetőjének.

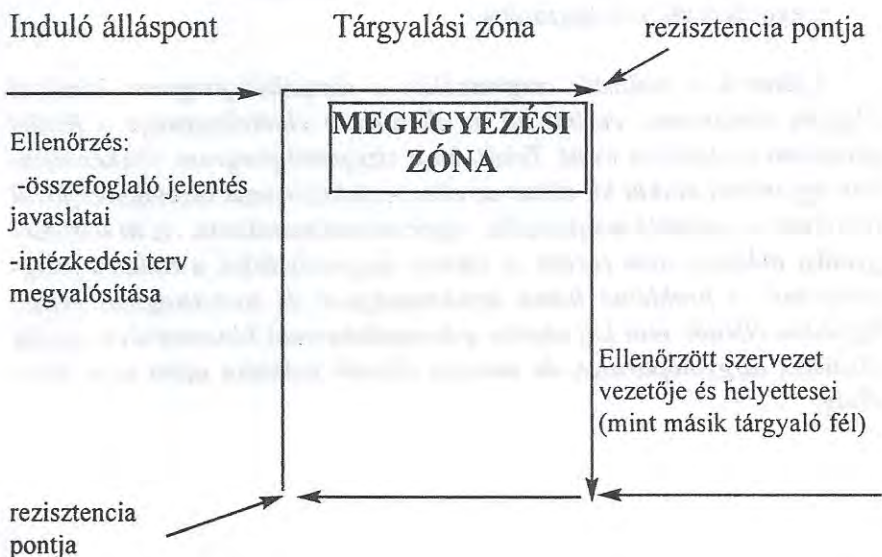
Az ellenőrzési nap végén vagy a következő munkanapon célszerű a kialakulófélben lévő konfliktust a vezetők segítségével, közreműködésével történő kezelése. Tehát a konfliktus időben történő jelzése egyfajta kezelés, megelőzés így nem feltétlenül lesz tárgya a realizáló megbeszélésnek.

A cikk további részében a realizáló megbeszélés szóösszetétel helyett a tárgyalás szót alkalmazom.

A tárgyalás nem más, mint kommunikáció és döntés az ellenőrzött és az ellenőrző szervezetek között. A tárgyalás nem megegyezési kényszer, szabadon mérlegelhetik a kialakult helyzetet.

A realizáló megbeszélés, tárgyalás alapmodellje

Ellenőrző szervezet vezetője és a vizsgálatban résztvevő ellenőrök
(mint egyik tárgyaló fél)



A tárgyalás roppant egyszerű dolog, csak azt kell tudni, hogy mi a másik tárgyaló fél számára a legkisebb rossz, de még elfogadható a meg-egyezés szempontjából. Az itt bemutatott tárgyalás eléggé elvont, mert bizony a tárgyaló felek - konfliktus esetén főleg - valamilyen hátsó szán-dékkal ülnek le.

A probléma megoldó tárgyalás során célszerű betartani:

- Válasszuk szét az embert és a problémát;

Nagyon fontos, hogy az érzelmi problémák ne befolyásolják a tár-gyalás probléma megoldó jellegét.

- Az érdekekre koncentráljunk és ne a pozíciókra!

A jó tárgyalás - a közhiedelemmel ellentétben - csak a lényeges dol-gokról beszél, az ellenőrzés vezetője többet kérdez, hogy minél többet tudjon meg az ellenőrzöttről.

- Közösén keresni kell a kielégítő megoldásokat.

Ha sikerül a tárgyalási pozíciók mögötti érdekeket felderíteni, akkor sor kerülhet a probléma megoldására.

- Segítsük az ellenőrzöttek tekintélyének megőrzésében.

Az ellenőrzöttet igyekeznünk kell minél jobban bevonni a probléma megoldásának kidolgozásába.

Célszerű a realizáló megbeszélést a vizsgálati program kérdései alapján kialakítani, ezáltal nő az ellenőrzött elkötelezettsége a feltárt probléma megoldása iránt. Tehát, ha a vizsgálati program részkérdései-ben egyetértés alakul ki, akkor az ellenőrzött szervezet vezetőjének jóval nehezebb a realizáló megbeszélés végén nemet mondania. Az itt leírt tár-gyalási módszer nem recept. A sikeres tárgyalás titka, a tudatos felké-szülésben, a probléma iránti érzékenységben és nyitottságban rejlik. Egyetlen ellenőr sem lett rögtön a beosztásba való kinevezésével együtt tökéletes tárgyalópartner, de minden ellenőr számára adott ez a lehe-tőség.

Felhasznált irodalom:

- 1.) 1978. évi IV. törvény A Büntető Törvénykönyvről.
- 2.) 15/1999. (II.5) Korm. rendelet a központi, a társadalombiztosítási és a költségvetési szervek kormányzati, felügyeleti valamint belső költségvetési ellenőrzéséről.
- 3.) **Kamarás Jenő**: A gazdasági ellenőrzés módszertani alapjai. (Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó V.) Budapest, 1993.
- 4.) **Bakacsi Gyula**: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, 1996.
- 5.) **Kohácsiné Dr. Papp Edit**: Államháztartási ismeretek (312/1992.) Budapest, 1980.
- 6.) 9/1998. HM utasítás a HM fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről (VIII. fejezet).