103-6/2019.

Ikt.szám:

TÉTI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

BELSŐ KONTROLL KÉZIKÖNYV

ÉRVÉNYES: 2019. JANUÁR 1-TŐL

Jóváhagyom:

Bereczkiné dr. Kovács Piroska
jegyző

TÉTI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL
Győr-Moson-Sopron Megye
5.

TARTALOMJEGYZÉK

I. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS JOGSZABÁLYI HÁTTERE, FELADATAI ÉS FELÉPÍTÉSE ---------- 5

1. *Az államháztartási kontroll rendszer kialakulása és jogszabályi háttere* 5
2. *Az államháztartási kontrollok fogalma, célja és feladatai* 7
3. *Az államháztartási kontrollok rendszere* 9
4. *Integritást sértő esemény* 13
5. *A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése* 13
6. *Kontrollkörnyezet* 14
7. *Integrált kockázatkezelési rendszer* 18
8. *Kontrolltevékenységek* 18
9. *Információs és kommunikációs rendszer* 24
10. *Nyomon követési rendszer (monitoring)* 26
11. *A szervezeti integritást sértő események kezelése* 27
12. *A kontrollkörnyezet kialakítása* 28
    - 12.1. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi és feladatkörök meghatározása 28
    - 12.2. Szabályozottság 29
    - 12.3. Gazdaságosság 32
    - 12.4. Hatékonyság 33
    - 12.5. Eredményesség 34
    - 12.6. Feladatmutatók 35

II. AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL ---------- 36

1. *Az ellenőrzési nyomvonal fogalma* 36
2. *A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége és kötelezettsége az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során* 36
3. *Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a költségvetési szerv működésében* 36
4. *Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a felelősségi szintek területén* 37
5. *Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a szervezeten belüli együttműködés erősítése területén* 37
6. *Az ellenőrzési nyomvonal elkészítése* 37

III. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER SZABÁLYZATA ---------- 41

1. *Az integrált kockázatkezelés fogalma* 41
2. *Az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatok, eljárás rendek* 41

A kockázatkezelési szabályzat tartalma 41

3. *A kockázat fogalma* 41
4. *A kockázat kezelője* 45
5. *A kockázatkezelési hatáskör* 46
6. *A kockázatok azonosítása* 46

7. A kockázat kezelés 47
8. A kockázatkezelés időtartama 47
9. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása 47

IV. KOCKÁZATELEMZÉS ---------- 48

V. KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER ---------- 51

VI. A SZABÁLYTALANSÁGOK ÉS A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK RENDJE ---------- 59

1. A szabálytalanságok és a szervezeti integritást sértő események kezelésének célja 59
2. A szabálytalanságok megelőzése 59
3. A szabálytalanságok kezelésének tartalma 60
4. A szabálytalanságok fogalma 60
5. A szabálytalanságok észlelése 67
6. A szabálytalanság észlelését követő szükséges intézkedések, eljárások megindítása 70
7. Az intézkedések és eljárások nyomon követése 70
8. Szabálytalanság kezelési csoport 71

VII. AZ INTEGRITÁSI ÉS KORRUPCIÓS KOCKÁTATOKRA UTALÓ BEJELENTÉSEK KEZELÉSE ---------- 72

VIII. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MŰKÖDÉSÉVEL KAPCSOLATOS BESZÁMOLÁSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI KÖTELEZETTSÉG ---------- 73

IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉS ---------- 74

X. GLOSSZÁRIUM ---------- 75

XI. JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE ---------- 86

XII. IRATMINTÁK ---------- 88

XIII. MELLÉKLETEK ---------- 95

A BELSŐ KONTROLL KÉZIKÖNYV

A Téti Közös Önkormányzati Hivatal, Tét Város Önkormányzata és intézménye, Tét Város Roma Nemzetiségi Önkormányzat, Kisbabot, Mérges, Rábacsécsény és Rábaszentmihály önkormányzatok, Téti Kistérség Sokoróaljai Önkormányzatainak Többcélú Társulása és intézménye (továbbiakban szervezet) belső kontroll kézikönyvét az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) VIII. fejezet, valamint az államháztartási törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Vhr. előírásai, valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.) alapján a következők szerint határozom meg.

I. A BELSŐ KONTROLLRENDSZER ÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS JOGSZABÁLYI HÁTTERE, FELADATAI ÉS FELÉPÍTÉSE

1. Az államháztartási kontroll rendszer kialakulása és jogszabályi háttere

Az ENSZ 1953-ban hozta létre az INTOSAI-t magyarul a Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezetét.
A közszféra belső kontrolljára vonatkozó standardokat – a gazdálkodó szervezetek belső kontrollrendszerével kapcsolatos elveket, ismereteket koncepcionális szinten összefoglaló COSO jelentéssel párhuzamosan – az INTOSAI Belső Kontroll Standard Bizottsága 1992-ben hozta nyilvánosságra. A standardok közszférában történő alkalmazásához 2004-ben további irányelveket fogadtak el, amelyhez a szervezeti kockázatkezelés témakörében, 2007. év során kiegészítő információ készült.
Magyarország uniós csatlakozása előtti időszakban a belső kontrollrendszerre vonatkozó jogszabályok – ellentétben a belső ellenőrzéssel – még nem voltak hatályban. Ugyanakkor a költségvetési szervek belső ellenőrzésére vonatkozó kormányrendelet a belső ellenőrzés számára olyan feladatokat is megfogalmazott, amelyek a belső kontroll korszerű értelmezése szerint nem ellenőrzési, hanem irányítási, azaz kontroll feladatokat jelentettek. Az uniós csatlakozásra történő felkészülés során az EU Bizottság részéről megfogalmazott elvárás szerint viszont jogi szabályozásban kellett elválasztani egymástól a belső kontrollal kapcsolatos feladatokat és felelősségeket, a belső ellenőrzési funkció feladataitól, hatás- és felelősségi körétől, a nemzetközileg akkor már széles körben elfogadott korszerű rendszer alapján.
Az EU Bizottság elvárásait figyelembe véve 2003. év végén kiegészült az Áht. egy új fejezettel, az Ámr. módosult, valamint hatályba lépett a belső kontroll és a belső ellenőrzés szétválasztását biztosítani hivatott kormányrendelet (Ber.).

Ezekben a jogszabályokban, majd később a módszertani útmutatókban is, egy új elem a – kontroll és az ellenőrzés fogalmát élesen el nem határoló – FEUVE, azaz a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés fogalma jelent meg.
A jogszabályok módosítása nem segítette kellőképpen annak megvilágítását, illetve megértetését, hogy a kontrolltevékenység során nem csak ellenőrzést, hanem irányítást kell végezni. Az Áht. XIII. fejezetének a belső kontroll nemzetközi szemléletét érvényesítő jelentős módosítása csak 2009. január 1-jén lépett hatályba, alkalmazkodva a nemzetközileg elfogadott elvekhez, értelmezésekhez azzal, hogy a FEUVE fogalmát már a belső kontrollrendszer részeként tartalmazta, és ennek megfelelően később az új Ámr-ben is hasonlóképpen jelent meg.
Az alapvetően a pénzügyi dimenzióra koncentráló, az Európai Bizottság 2003. évi elvárásait részben félreértelmezve kialakított „Államháztartási belső pénzügyi ellenőrzési rendszer" kategória „Államháztartási kontrollra" módosult, és a jogszabályi rendelkezésekbe beépítésre kerültek a belső kontrollrendszer nemzetközileg elfogadott irányelveinek megfelelő elemek.
Bár a FEUVE mint rövidítés megmaradt, további változás 2009. január 1-étől, hogy annak meghatározása a „folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés" lett, szemben a korábbi „folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés"-sel. Tehát ettől az időponttól már nem kizárólag vezetői, hanem attól tágabban értelmezett, a szervezet minden tagjára vonatkozó ellenőrzési (tágabb értelemben kontroll) kötelezettséget jelent. Ez továbbra sem segítette érdemben elhatárolni a belső kontroll és belső ellenőrzés fogalmát, inkább azok egymás közötti átfedését növelte.

A 2012. január 1-jétől hatályos Bkr.-ben átfogóan szabályozásra kerültek a költségvetési szervek belső kontrollrendszerével és a belső ellenőrzéssel kapcsolatos tevékenységek.

A Bkr. 2016. októberétől és 2017. januárjától ismét módosult, kialakításra került az integrált kockázatkezelés, a FEUVE , mint rövidítés törlésre került.

A Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat (a továbbiakban: Korm. határozat) 4. pont d) alpontja előírta, hogy meg kell teremteni a belső kontrollrendszer és a korrupciómegelőzést szolgáló belső intézkedések összhangját a szervezeti működés egészére vonatkozóan – beleértve a reál és gazdálkodási folyamatokat –, továbbá az ehhez szükséges jogszabályokat ki kell dolgozni.

A belső kontroll fogalmát, standardjait, feladatait világosan és részletesen ismertető Pénzügyminisztérium által kidolgozott Belső Kontroll Kézikönyv minta 2010-ben jelent meg.

A módszertani útmutató a kontrollkörnyezet és az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításához dokumentumot 2016. októberben a Nemzetgazdasági Minisztérium a honalapján közzétette, amelynek rendelkezéseit beépítettük jelen kézikönyvünkbe.

Az államháztartási belső kontroll standardok és gyakorlati útmutató a Nemzetgazdasági Minisztérium honlapján 2017. szeptemberben jelent meg, amelynek rendelkezéseit szintén beépítettük jelen kézikönyvünkbe.

A hatályos útmutatók 2019. évben az alábbiak szerint érhetőek el:

„Államháztartási Belső Kontroll Standardok és Gyakorlati Útmutató" (http://allamhaztartas.kormany.hu/belso-kontroll-szakmai-anyagok)

2. Az államháztartási kontrollok fogalma, célja és feladatai

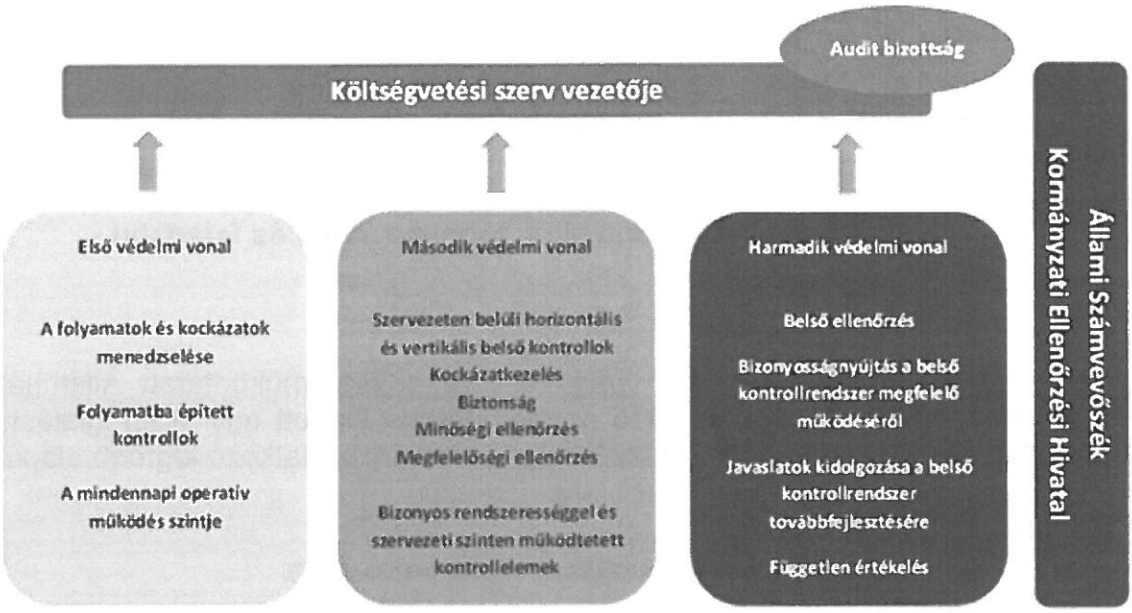
Az Európai Unió Költségvetési Főigazgatósága által működtetett Államháztartási Belső Kontroll Munkacsoport 2015 novemberében kiadott egy állásfoglalást, amely összefoglalja az államháztartási kontrollrendszerekre vonatkozó legfőbb alapelveket:

Az államháztartási kontrollok:

- célja a jó kormányzás támogatása a köz érdekében;
- teljesítmény-orientált;
- COSO és INTOSAI standardokon alapszik;
- alapköve az „elszámoltathatósági háromszög": hatáskör, felelősség, elszámoltathatóság;
- a három védelmi vonal mentén van kialakítva;
- kötelező eleme a független belső ellenőrzési funkció;
- tartalmazza a központi harmonizációs funkciót, amely biztosítja, hogy az itt felsorolt alapelvek beépítésre és alkalmazásra kerülnek;
- dinamikus koncepció, ezért folyamatos fejlesztést igényel.

Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete 2013-ban alkotta meg a szervezetirányítás három védelmi vonalának modelljét, amely a már ismert belső és külső kontrollelemeket rendszerezi és helyezi új megvilágításba.

Az alábbi képen látható a Három védelmi vonal modellje. A három pillér közötti különbséget elsősorban a végrehajtástól viszonyított „távolság" vagy úgy is fogalmazhatnák, hogy „függetlenség" mértéke jelenti.



Az Áht. alapján a költségvetési szerv vezetője felel:

- a feladatok ellátásához a költségvetési szerv vagyonkezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetésszerű igénybevételéért,
- az alapító okiratban előírt tevékenységek jogszabályban meghatározott követelményeknek megfelelő ellátásáért,
- a szervezet gazdálkodásában a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséért,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettség teljesítéséért, annak teljességéért és hitelességéért,
- a gazdálkodási lehetőségek és a kötelezettségek összhangjáért, az intézményi számviteli rendért,
- az integrált belső kontroll rendszer ezen belül a belső ellenőrzés megszervezéséért és hatékony működtetéséért.

A költségvetési forrás felhasználásában résztvevő költségvetési szerv vezetőjének az Áht. valamint a Vhr. szabályozásának megfelelően kell megszerveznie és működtetnie az államháztartási kontrollok rendszerét.

Az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközözeivel, és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes

gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.

3. Az államháztartási kontrollok rendszere

Az államháztartás kontrollja - mely kiterjed az államháztartás valamennyi alrendszerére - külső ellenőrzés és államháztartási belső kontrollrendszerek keretében történik.

Külső ellenőrzés:

Az államháztartás külső törvényhozói ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat az Állami Számvevőszék látja el, melynek feladatait, hatáskörét és szervezetét a 2011. évi LXVI. törvény állapítja meg.

Az államháztartás kormányzati szintű ellenőrzését végzi:

- Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (KEHI), amelynek működését a 355/2011.(XII.30) Kormányrendelet szabályozza.
- Az európai támogatásokat ellenőrző szerv Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság (EUTAF), amelynek működését a 210/2010. (VI.30.) szabályozza.
- Magyar Államkincstár (MÁK).

A költségvetési szervek belső kontollrendszere

A belső kontroll egy összetett folyamat, amelyet egy szervezet vezetése és dolgozói valósítanak meg, és amelyet a kockázatok meghatározására és megelőzésére alakítanak ki ahhoz, hogy a szervezet a küldetésének teljesítése során megvalósítsa a következő fő célokat:
• A tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, etikusan, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre;
• Teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;
• Megfeleljen a vonatkozó törvényeknek és szabályozásoknak;
• Megvédje a szervezet forrásait a veszteségektől, a nem rendeltetésszerű használattól és károktól.

A belső kontroll egy dinamikus, összetett folyamat, amely folyamatosan alkalmazkodik a szervezetet érő változásokhoz. A vezetésnek és a dolgozók minden szintjének részt kell vennie ebben a folyamatban, hogy a kockázatokat meghatározzák, a bekövetkezés valószínűségét csökkentsék.
A belső kontroll nem egy esemény, vagy körülmény, hanem műveletek sora, egy integrált folyamat, amely beleszövődik a szervezet minden tevékenységébe.

Szerves részét képezik annak a módnak, ahogyan a vezetés a szervezetet működteti. A belső kontroll fogalma tehát eltér egyes személyek nézőpontjától, akik azt a szervezet tevékenységeinek valamilyen kiegészítőjeként, vagy valamilyen szükséges terheként fogják fel. A belső kontrollrendszer összefonódik a szervezet tevékenységeivel, és akkor a leghatékonyabb, ha teljesen beépül a szervezet infrastruktúrájába, és szerves részét képezi a szervezet működésének. A belső kontrollt sokkal inkább beépíteni, mint kiépíteni kell. Beépítése során a belső kontroll a tervezés, végrehajtás és folyamatos figyelemmel kísérés, értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé kell, hogy váljék.

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

a) a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség) összhangban hajtsa végre;

b) teljesítse az elszámolási kötelezettségeket;

c) megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől (károktól) és a nem rendeltetésszerű használattól.

A költségvetési szerv belső kontrollrendszerének létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős, aki köteles - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

a) kontrollkörnyezetet,

b) integrált kockázatkezelési rendszert,

c) kontrolltevékenységeket,

d) információs és kommunikációs rendszert,

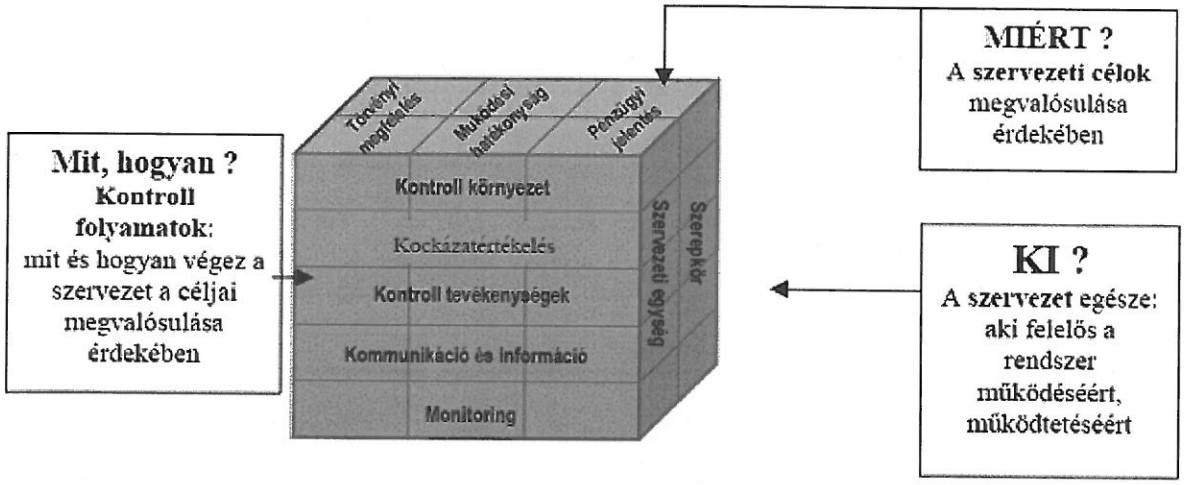
e) nyomonkövetési rendszert , monitoringrendszert

kialakítani és működtetni.

A COSO kocka

A belső kontrollrendszer egysége leginkább a COSO modellt ábrázoló „kockával" szemléltethető. A COSO kocka egységbe foglalja a MIÉRT – KI – MIT és HOGYAN kérdésre a válaszokat, azaz a kontrollfolyamatokat, azok viszonyát a szervezeti célokhoz, valamint a célok eléréséért felelősöket.

1. ábra



A mátrix az INTOSAI GOV 9100 „Irányelvek a belső kontroll standardokhoz a közszférában" dokumentum alapján mutatja be a belső kontrollrendszert. A dokumentum szerint a belső kontrollrendszer egy olyan összetett folyamat, amelyet egy szervezet vezetése és dolgozói valósítanak meg, és amelyet a kockázatok meghatározására és ésszerű biztosíték létrehozására alakítanak ki. A belső kontrollrendszer öt eleme (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenység, információ és kommunikáció, monitoring) útján biztosítani hivatott, hogy a költségvetési szerv működése és gazdálkodása során műveleteit szabályszerűen a megbízható gazdálkodás elveivel összhangban végrehajtsa, az elszámolási kötelezettségeit teljesítse, megfeleljen a vonatkozó törvényeknek, szabályozásoknak és megvédje szervezete erőforrásait a veszteségektől és károktól.
A belső kontrollrendszer magában foglalja a belső ellenőrzést. A belső kontrollrendszeren belül a monitoring kontrollelem részét képezi, ezáltal támogatja a belső kontrollrendszer működésének monitoringját, amelynek kiemelt feladatai közé tartozik – többek között – a belső kontroll keretrendszer fejlesztésének segítése.

2. ábra

A magyarországi államháztartási belső kontroll standardok

1. Kontrollkörnyezet

1.1. Célok és szervezeti felépítés
1.2. Belső szabályzatok
1.3. Feladat- és felelősségi körök
1.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása
1.5. Humánerőforrás
1.6. Etikai értékek és integritás

2. Integrált kockázatkezelési rendszer

2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése
2.2. A kockázatok elemzése és értékelése
2.3. A kockázatok integrált kezelése
2.4. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata
2.5. Súlyos szervezeti integritást sértő események

3. Kontrolltevékenységek

3.1. Kontrollstratégiák és-módszerek
3.2. Feladatkörök szétválasztása
3.3. A feladatvégzés folytonossága

4. Információs és kommunikációs rendszer

4.1. Információ és kommunikáció
4.2. Iktatási rendszer
4.3. Szervezeti integritást sértő események jelentése

5. Nyomon követési rendszer (Monitoring)

5.1. A szervezeti célok megvalósításának nyomon követése
5.2. A belső kontrollok értékelése
5.3. Belső ellenőrzés

4. Integritást sértő esemény

Az integritás fogalma: az államigazgatási szerv a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése. A szervezet és az egyén szintjén is megvalósuló integritás a munkafolyamatok során a közérdek mindenkori előtérbe helyezését biztosítja az egyéni érdekekkel szemben, így végső soron sarokköve annak, hogy a szervezet társadalmi rendeltetését betöltve, pártatlanul, tisztességesen, szakmailag professzionális módon, átláthatóan és elszámoltathatóan lássa el a feladatait. Az állami szervek integritási alapelveknek megfelelő működése ekként a Jó Állam és a Jó Kormányzás alapja; a korrupció pedig legtágabb értelemben – és különösen a fogalom eredetét alapul véve – az integritás sérelmével azonosítható (ezen értelmezés mellett a „korrupciómentesség" és az „integritás", bár eltérő – negatív, illetve pozitív – jelentéstartalommal, de voltaképp ugyanazt a fogalmi kört fedi le, vagyis az integritás a korrupció hiányát jelenti).

Súlyos szervezeti integritást sértő események

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

Társadalmi-szociális értelemben korrupciónak tekintjük a jogszabályi, vagy közjogi szervezetszabályozó eszköz előírásába vagy közerkölcsbe ütköző cselekedetet, magatartást, amelynek során valaki pénzért vagy más juttatásért, illetve juttatásra való kilátásért cserébe jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. A korrupciós bűncselekményeket a Btk. nevesíti (vesztegetés, vesztegetés elfogadása, befolyás vásárlása, befolyással üzérkedés).

5. A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése

A költségvetési szerv vezetője a költségvetési szerv működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a szervezet belső kontrollrendszerét. A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a költségvetési szerv érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a

vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.
A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése során a költségvetési szerv vezetőjének figyelembe kell vennie a nemzetgazdasági miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat.
A belső kontrollrendszer elemeit mindig összefüggéseikben kell vizsgálni. Bár a COSO modell egyenként írja le a rendszer elemeit, azok nem egymástól függetlenül léteznek. Az egyes elemek szinergiában vannak, egymást erősítik, támogatják. Akkor mondható el egy kontrollrendszerről, hogy megfelelően működik, ha minden eleme megfelelően van kialakítva és működtetve.
A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést és belső ellenőrzést végző szervek által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

6. Kontrollkörnyezet

A kontrollkörnyezet adja meg az alaphangot a szervezetben, amely a szervezet dolgozóinak kontroll-tudatát befolyásolja. A kontrollkörnyezet alapozza meg a belső kontroll összes többi elemét a fegyelem és a struktúra biztosítása által.

A kontrollkörnyezet összetevői:
(1) A vezetés és a dolgozók személyes és szakmai becsületessége, etikai értékrendje, beleértve a támogató hozzáállást a teljes szervezet folyamatos belső kontrolljához;
(2) Az elkötelezettséget a szakmai hozzáértés (kompetencia) iránt;
(3) A felső vezetés hozzáállása, vagyis a vezetési filozófia és stílus;
(4) A szervezeti felépítés;
(5) Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika).

A vezetés és a dolgozók személyes és szakmai becsületessége, az általuk vallott etikai értékek meghatározzák, hogy ők mit részesítenek előnyben, milyen az értékítéletük, amelyek végül is viselkedési normákban jelennek meg. A vezetésnek és dolgozóknak támogató hozzáállást kell tanúsítania a teljes szervezet folyamatos belső kontrollja iránt.
A szervezet minden dolgozójának – beleértve a vezetést és az alkalmazottakat – fenn kell tartania és demonstrálnia kell a személyes és szakmai becsületességet és az etikai értékeket és mindig meg kell felelnie a vonatkozó magatartási szabályoknak.
Maguknak a közszféra szervezeteinek is fenn kell tartaniuk és demonstrálniuk kell a becsületességet és az etikai értékeket, és azokat láthatóvá is kell tenniük a társadalom számára küldetésük és alapvető értékeik keretében. Ezen túl tevékenységeiknek etikusnak, szabályszerűnek, gazdaságosnak, hatékonynak és eredményesnek kell lenniük. Következetesen teljesíteniük kell küldetésüket.
Az elkötelezettség a szakmai hozzáértés (kompetencia) iránt magában foglalja azt a tudás- és készségszintet, amely hozzájárul a szabályszerű, etikus, gazdaságos,

hatékony és eredményes teljesítéshez, továbbá a személyes felelősség megfelelő megértését a belső kontroll tekintetében.
A vezetőknek és a dolgozóknak fenn kell tartania a megfelelő kompetenciaszintet, amely biztosítja, hogy megértsék a jó belső kontroll kialakításának, fejlesztésének és fenntartásának fontosságát, és feladataikat úgy hajtsák végre, hogy teljesítsék az általános kontroll célokat, valamint a szervezet küldetését. A szervezet bármely dolgozója a saját felelősségi körében részese a belső kontrollnak.
Ezért a vezetés és a dolgozók kötelesek fenntartani és bizonyítani a kockázatok értékeléséhez szükséges hozzáértési szintjüket és elősegíteni a hatékony és eredményes teljesítés biztosítását, és saját feladataik hatékony teljesítéséhez megfelelően megérteni a belső kontroll szerepét.
Egy továbbképzés például megnövelheti a közalkalmazott tudatosságát a belső kontroll céljaival, és ezen belül az etikus tevékenységgel kapcsolatban, segíthet a kontroll célok megértésében és az etikai kétségek kezelésének gyakorlatában.

A felső vezetés hozzáállása
A felső vezetés szemléletét, hozzáállását, vagyis a vezetési filozófiát és stílust tükrözi:
• a folyamatos belső kontrollhoz való támogató hozzáállás, függetlenség, kompetencia és példás vezetés;
• a vezetés által meghatározott magatartás-szabályok, valamint tanácsadás és teljesítményértékelések, amelyek támogatják a belső kontroll célkitűzéseket és ezeken belül az etikus tevékenységet.

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben
a) világos a szervezeti struktúra,
b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.

A kontrollkörnyezet létrehozásában a költségvetési szerv vezetőjének a felelőssége, hogy pozitív kontrollkörnyezetet hozzon létre:

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

A **kontrollkörnyezet** meghatározza egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát. A kontrollkörnyezet a költségvetési szerv vezetőinek a szervezeti célok elérését segítő kontrollok kialakításával és működtetésével, korszerűsítésével

kapcsolatos magatartását, a kontrollpontokról érkező információkra való reagálását jelenti.

Hatékonysága függ:

- a vezetői ellenőrzés módjától és technikájától,
- a szervezeti struktúrától,
- a feladatok és felelősségek elhatárolásának pontosságától,
- a jóváhagyási jogkörök kapcsolódásától,
- a helyreállító, megelőző, feltáró, ráirányító kontrolloktól.

A kontrollkörnyezet főbb összetevőinek tartalma – az etikai kódexben rögzített alapelvek (feddhetetlenség, függetlenség, titoktartás, szakértelem, összeférhetetlenség, együttműködés) által is megkövetelten, amelyek együttesen határozzák meg egy adott szervezetben dolgozóknak a vezetés céljaival való azonosulását, a gazdaságos, eredményes és hatékony munkavégzést –, a következők:

- **A vezetés filozófiája és stílusa,** aminek az a tartalma, hogy a vezetésnek komolyan kell vennie a jogszabályi követelmények teljesítését, a belső kontrolloknak a pénzügyi és szakmai irányítás részeként történő kialakítását, működtetését, a döntések megfelelő kommunikálását, a személyre szóló feladatoknak a szervezet céljaival összhangban álló megfogalmazását, a vezetői pozíciók stabilitásának és egymás közötti összhangjának biztosítását, a szervezet kockázattűrő képességének tudatos meghatározását.

- **Az integritás és az etikai értékek,** amit a vezetésnek az etikai kódexben is lefektetve meg kell követelnie a szervezet minden vezetőjétől és beosztott alkalmazottjától, fenntartva és demonstrálva a személyes és szakmai becsületességet (valamennyi munkatárstól az összeférhetetlenség kialakulásának megelőzését, a titoktartást, a lojalitást, a szakértelmet, az együttműködési készséget, a vezetőktől – az előzőeken túlmenően – a feddhetetlenséget).

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

- **A szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése,** ami a jogok és kötelezettségek, a feladatok és felelősség meghatározását, megosztását jelenti, és amelyek ugyancsak összefüggnek a szervezet méretével, felépítésével. Rendkívül fontos, hogy a vezetés garantálja, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A jogokat, kötelezettségeket, feladatokat, valamint a feladat ellátásért való felelősséget egyértelműen úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, amelynek alapján megoldható a szükséges helyes döntéshozatal és az elszámoltathatóság.
- **Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika),** amelynek során a vezetésnek gondoskodnia kell a dolgozók átgondolt kiválasztásáról, felvételéről, oktatásáról. A belső kontroll egyik fontos aspektusa a dolgozói állomány. A hatékony kontroll biztosításához hozzáértő, megbízható dolgozókra van szükség. Ezért a dolgozók felvételének, képzésének, értékelésének, javadalmazásának és előléptetésének módszerei alapvetően fontos részét képezik a belső kontrollkörnyezetnek. A dolgozók toborzásával és állományba vételével kapcsolatos döntéseknek ezért arra a bizonyosságra kell alapoznia, hogy az alkalmazott személyek becsületesek, rendelkeznek a megfelelő képesítéssel és gyakorlattal feladatuk végrehajtásához, és biztosított a szükséges tanfolyami és gyakorlati, valamint etikai oktatásuk. A hatékony belső kontroll szempontjából nélkülözhetetlenek az olyan vezetők és dolgozók, akik jól értik, ismerik a belső kontroll lényegét. A humánerőforrás gazdálkodásnak szintén lényeges szerepe van egy megfelelő etikai környezet előmozdításában a szakmai hozzáértés és az átláthatóság megkövetelésével a napi gyakorlatban. Ez láthatóvá válik a toborzásban, a teljesítményértékelési és előléptetési folyamatokban, amelyeknek az érdemeken kell alapulnia. A kiválasztási folyamat nyíltságának biztosítása mind a toborzási feltételek, mind pedig az üres helyek nyilvánosságra hozatalával szintén elősegíti az etikus humánerőforrás gazdálkodást.

  El kell végezni a továbbképzést, az értékelést és tanácsadást. Ki kell dolgozni a célok teljesítésére való motiválást. Gondoskodni kell a vezetés céljaival való azonosulásukról, a követelmények valamennyi munkatárssal való megismertetéséről és elfogadtatásáról, a vezetés által kialakított erkölcsi és anyagi ösztönzők gyakorlati alkalmazásáról, a pozitív munkahelyi légkör kialakításáról, a vezetők és beosztottak jó kapcsolatrendszerének megteremtéséről, a dolgozók szakértelmének, képességeinek, készségeinek célirányos fejlesztéséről, szükség szerinti iskolai és szakmai képzéséről, továbbképzéséről. A humán erőforrás politika és gyakorlat magában foglalja továbbá a helyrehozó (fegyelmező) intézkedéseket.

7. Integrált kockázatkezelési rendszer

A költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni és integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.
A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat.
A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját.
A szervezet működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni a nemzetgazdasági miniszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.
Szervezetünk integrált kockázatkezelési szabályzatát, az alkalmazott kockázatkezelési módszert részletesen a III. fejezet tartalmazza.

8. Kontrolltevékenységek

A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban legalább az alábbiakat szabályozni:

a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,
b) a dokumentumokhoz és az információkhoz való hozzáférés,
c) beszámolási eljárások.

A kontrolltevékenységek fogalma úgy határozható meg, hogy azok a kontrollkörnyezetet kiegészítő eljárások **(eszközök, eljárások, mechanizmusok = kontrollok),** amelyeket a szervezet vezetése annak érdekében hoz létre, hogy elősegítse a szervezet célkitűzéseinek elérését

- a működés eredményessége és hatékonysága,
- a pénzügyi jelentések megbízhatósága, és
- az alkalmazandó törvényeknek és előírásoknak való megfelelés területén.

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

Részleteiben a kontrolltevékenységek

- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,

- a működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,
- a felügyelet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

Kontrollstratégiák és módszerek

A stratégiai célkitűzések alapozzák meg a szervezet törvényes és hatékony működését, határozzák meg az elkészített jelentések viszonyítási alapját, tartalmát, megbízhatóságát. A szerv egészére vonatkozó stratégiai célokhoz, és az azokhoz kapcsolódó, szintenként eltérő tartalmú, de egymással konzisztens módon összefüggésben álló egyéb célokhoz kell kapcsolódnia a vezetés kontrollstratégiájának is, tartalmazva

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

A 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 az alapot a releváns kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.
A vezetés feladata, hogy a szervezet bonyolultságának, és a tulajdonosi vagy a társadalmi elvárásoknak megfelelően, biztosítsa az olyan szükséges technikák rendelkezésre állását és fejlesztését, mint például:

- a feladat végrehajtására való kijelölés, meghatalmazás,
- a jóváhagyás,
- az igazolás,
- az egyeztetés,
- a hozzáférési jogosultság,
- az eszközök rendelkezésre állása,
- a feladatkörök szétválasztása,

- a folyamat- és rendszerbiztonság.

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a szervezet működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak. Ezért fontos, hogy a vezetés célszerűen használja ki a viszonylag tág mozgásterét

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

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

A belső kontrollrendszer magában foglalja a pénzügyi és más kontrolleljárások összességét, beleértve a szervezeti struktúrát, az eljárásokat és módszereket, valamint a belső ellenőrzést. A belső kontrollrendszert a szervezeti célok keretei között a szervezet vezetése alakítja ki annak érdekében, hogy elősegítse az ellenőrzött szervezet feladatainak és tevékenységének szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes végrehajtását.

A kontrolltevékenységek olyan mechanizmusokra épülnek, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások, vagy elszalasztott lehetőségek felismerését, a kockázatok rangsorolásának pontos mérését, értékelését és elemzését, valamint kezelését is.

A kontrollokkal szemben általános követelmény, hogy azok legyenek

- a célhoz illeszkedők,
- egyszerűek, érthetőek és könnyen végrehajthatóak,
- költség-hatékonyan működtethetők,
- erősek, de ne korlátozzák a tevékenységet.

Az Integrált Belső Kontroll Keretrendszer három, egymással szorosan összefüggő szempontból kezeli és értékeli a szervezet tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve a szervezetet

- a törvényes működésben,
- a hatékonyságban,
- a pénzügyi jelentések tartalmának megbízható összeállításában.

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

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

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:

- **Megelőző (preventív) kontrollok**, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírásszerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét. Az ilyen, folyamatba épített ellenőrzést az ipari termelő üzemekben évtizedek óta alkalmaztak minőségvizsgálatra, amikor az egyik részlegből a másik részleghez került további megmunkálásra az anyag vagy alkatrész, és csak akkor vették át, ha a technológiai előírásban foglalt követelményeknek megfelelt.

  Ezt a célt szolgálja a költségvetési szerveknél a kötelezettségvállalást, illetve az utalványozást megelőző ellenjegyzés, amikor a költségvetési előirányzatokra, a kötelezettségvállalásokra, a pályázat-kiírási eljárásokra, a szerződéskötésekre (másodlagos kötelezettségvállalások), valamint a hozzájuk kapcsolódó kifizetésekre, illetve a jogosulatlanul kifizetett összegek visszaszerzésére vonatkozó pénzügyi döntéseket, csak az előzetes pénzügyi engedélyezést végző pénzügyi „ellenőr" jóváhagyása alapján lehet végrehajtani.

- **Helyrehozó (korrekciós) kontrollok,** amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén. Például, egy beruházás kivitelezése során a műszaki ellenőr által megkifogásolt „teljesítés" kötbérezése, illetve a garanciális javításokra szolgáló tartalék visszatartása.

- **Iránymutató (direktív) kontrollok,** amelyek a szervezet számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására. Például, a szociális juttatások igénybevételénél, a bekért „igazolások" tartalmának ellenőrzési hiányosságait jelző észrevételek, amelyek felhívják a figyelmet a szabályozás erősítésére, korrekciójára.

- **Feltáró (detektív) kontrollok**, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül. Például, a leltározás során, a ténylegesen fellelhető készletek összehasonlítása a nyilvántartási adatokkal, és az eltérések rögzítése.

Azt, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni – esetleg egyidejűleg többet is –, a folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, felelősen tett javaslatai alapján határozható meg. Mindegyik kontrolltípus esetében gondoskodni kell azonban arról, hogy írásban rögzítsék a kontroll alkalmazásának szabályait, hogy kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni. A kontrolldokumentációnak minden esetben tartalmaznia kell:

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

Az ismertetett kontrollok megjelenési formájukat tekintve kötelező előírások, utasítások (szervezeti és működési szabályzat, ügyrend, belső szabályzat, folyamatleírás, munkaköri leírás stb.), vagy kötelező formában alkalmazandó bizonylatok, jelentések, iratminták és űrlapok, amelyek célirányos kialakítása és

alkalmazásuk megkövetelése biztosíthatja, hogy a kontrollok képesek legyenek választ adni:

- a működés szabályosságára,
- a nyilvántartások megfelelő voltára,
- az eszközök, vagyontárgyak létezésére,
- a tranzakciók valóságos megtörténtére,
- az eszközök értékelési módjára,
- a mérési kritériumokra,
- a tulajdonviszonyokra,
- a humánerőforrás minőségére.

A szervezetnek, működése sajátosságait figyelembe véve, megfelelő egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:

- **az aláírási jog gyakorlásával** (megtagadja az aláírást, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak végezni),
- **az információk elemzésével** (folyamatosan elemzi, hogy a kapott információk, jelentések jelzik-e a módosított gyakorlat hasznát),
- **beszámoltatással** (személyesen számon kéri az érintett munkatársától a végrehajtás megtörténtét és eredményét),
- **helyszíni tapasztalatszerzéssel** (a konkrét folyamat, ügylet előírtaknak megfelelő lebonyolítását a helyszínen is megszemléli),
- **kontrolling működtetésével** (támaszkodik a kontrollig által adott információkra és javaslatokra),
- **a hálótervek végrehajtásának** figyelemmel kísérésével (naprakész információk biztosításával),
- **a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével** (indexek felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal),
- **összehasonlítással (benchmarking)** (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással),
- **intézkedések nyomon követésével (Follow up)** (önbeszámolók bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával).

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

9. Információs és kommunikációs rendszer

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljutnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.
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.

A kommunikációs rendszer kialakításakor, és működtetése során figyelemmel kell lenni arra, hogy

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

Az elszámoltathatóság a belső kontrollrendszer egyik fontos tényezője, amelynek célja az államháztartás területén, hogy az adott költségvetési szerv tevékenysége által érintettek (a nemzetközi szóhasználatban „stakeholder"-ek) információkhoz jussanak arról, hogy a vezetők hogyan gazdálkodnak a rájuk bízott vagyonnal, eszközökkel, forrásokkal.

A költségvetési szervek vezetőinek, mint a beszámoltatás alanyainak, jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal kell számot adniuk a felügyeletüket gyakorló irányító szerveknek a beszámolás tárgyáról, vagyis arról, hogy miképpen éltek a kapott hatáskörrel, és hogyan használták a rájuk bízott eszközöket. Részletesen ismertetést kell adniuk:

- a beszámolási időszakban végzett munkájukról,
- az általuk vezetett költségvetési szerv működésének gazdaságosságáról, eredményességéről, hatékonyságáról,
- a számukra megfogalmazott célok elérésének mértékéről, vagy az attól való elmaradásról.

Szervezetünk információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani és szabályozni, hogy az alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani az irányító szerveknek és az ügyfeleknek. Másrészt biztosítani kell azt is, hogy a kívülről érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

Az irányító szervek részére készülő beszámolók objektivitása, megalapozottsága megköveteli, hogy a működés minden eseményéről egyértelmű, dokumentumokkal

alátámasztott belső jelentések álljanak rendelkezésre, bemutatva a működés szabályosságát, megbízhatóságát, célirányosságát. Ez azt igényli, hogy a működés minden területének szabályozása tartalmazza a kommunikációs és információs igényeket, valamint az azokhoz való hozzájutás módját. Lehetőség szerint kerülni kell az információk többszörös áttétellel való továbbítását, menet közbeni módosításait, értelmezéseit, mert ez az információk torzulásához vezethet. Különösen igaz ez a szóbeli kommunikációra.

A szervezet egészében, és annak valamennyi elemében valamennyi alkalmazottnak világos üzenetet kell kapnia a felső vezetéstől arra vonatkozóan, hogy a kontrollokkal kapcsolatos kötelezettségeket komolyan kell venni. Az alkalmazottaknak ismerniük kell saját szerepüket a belső kontrollrendszerben, valamint azt, hogy saját tevékenységük hogyan kapcsolódik mások munkájához.

A költségvetési szerveken 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 a költségvetési szerv 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 szolgálja.

Szervezetünknél biztosítani kell, hogy a munkatársak a belső szabályzatokhoz folyamatosan hozzáférjenek. A szabályzatokat a belső számítógépes hálózaton minden köztisztviselő részére hozzáférhetővé tesszük.

A kommunikációs rendszer: irányultsága szerint lehet szervezeten belüli és szervezeten kívüli. Jellege szerint megkülönböztetünk funkcionális és tanácskozási kapcsolattartást. Szervezetünknél a kapcsolattartás rendje a következők szerint működik.

Szervezeten belüli kapcsolattartás módja:

Funkcionális:

- belső szervezeti egységekkel történő kapcsolattartás (személyes, telefonon történő, időpont egyeztetés, stb.) folyamatos
- egymásra épülő munkafolyamatokat végzők folyamatos szóbeli egyeztetése folyamatos
- stb.

Tanácskozási:

- vezetői értekezlet havonta
- dolgozói értekezlet havonta
- érdekvédelmi egyeztetés, tanácskozás negyedévente
- stb.

Szervezeten kívüli kapcsolattartás módja:

Funkcionális:

- pályázat készítőkkel történő kapcsolattartás (személyes, telefonon történő stb.) szükség szerint, de legalább havonta
- adatszolgáltatás Kincstár részére a jogszabályban előírt határidőben
- költségvetés, beszámoló elkészítésében résztvevők folyamatos konzultációja;
- stb.

Tanácskozási:

- szakmai előadásokon, megbeszéléseken való részvétel;
- intézményekkel történő egyeztetések;
- stb.

A szervezeten belüli kommunikáció során biztosítani kell, hogy a vezetőségi és dolgozói értekezletekről, megbeszélésekről emlékeztető jegyzőkönyv készüljön. A szervezeten kívüli kapcsolattartás során a fenntartóval történő fontosabb egyeztetésekről jegyzőkönyvet, vagy feljegyzést kell készíteni.

10. Nyomon követési rendszer (monitoring)

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan monitoring rendszert működtetni, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését.

A jogszabályi előírás alapján, az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódóan, minden költségvetési szervnek ki kell alakítania egy olyan monitoring rendszert (hierarchikusan felépített vezetői információs rendszert), amelynek alapján a szervezet valamennyi tevékenységének minden szakasza értékelhető, és megfelelő jelzést ad a szükséges intézkedések meghozatalára.

Az elszámoltathatóság, az átláthatóság és a felelősség tartalmi különbségével tisztában kell lennie mindenkinek, akit valamilyen formában érint a vezetői elszámoltathatóság, akár úgy, mint elszámoltatásra kötelezett, akár úgy, mint elszámoltató, beleértve a társadalmi kontrollt is.

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

A **felelősség** tartalma az, hogy a vezető vagy a munkatárs köteles egy meghatározott feladatot az előírt követelményeknek megfelelően ellátni. Az előbbi gondolatmenetet tovább folytatva, a vezetőnek az a felelőssége, hogy a rábízott eszközöket és forrásokat, a kijelölt célnak megfelelően, és az előírt módon használja fel, aki pedig az adott célra az eszközöket, forrásokat rábízta, az jogosult a teljesítésről a vezetőt elszámoltatni.

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

A monitoring rendszerrel szemben általános követelmény, hogy az legyen alkalmas:

- a belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,
- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A költségvetési szerv vezetője nemcsak az ellenőrzési nyomvonal kialakításában és működtetésében, hanem a belső ellenőrzés hatékonyságában is érdekelt, mivel év végén mindegyik területről be kell számolnia a Képviselő-testületnek.

A beszámolást a költségvetési szerv vezetője akkor tudja korrekt, megalapozott módon megtenni, ha a kontrollrendszer és a belső ellenőrzés tapasztalatai felett „felügyeletet gyakorolva", működteti és hasznosítja a monitoring rendszert is.

Szervezetünknél kétévente felmérést kell végezni az önkormányzati feladatellátásra irányulóan a lakosság, illetve a szolgáltatásokat igénybe vevők körében kérdőíves felmérés formájában.

A felmérés felelőse a jegyző.

Időpontja minden páros év november hó.

A kérdőíves felmérés kiértékelésének felelőse a jegyző, aki a felmérés eredményéről a polgármesternek számol be.

A polgármester az elégedettségi vizsgálatok alapján intézkedik az esetleges hiányosságok megszüntetéséről.

11. A szervezeti integritást sértő események kezelése

A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét.

A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza:

a) a bejelentett kockázatok és események előzetes értékelésének módszertanát,
b) a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtésének módját,
c) az érintettek meghallgatásának eljárási szabályait,
d) a vonatkozó dokumentumok átvizsgálásának szabályait,
e) a szervezeti integritást sértő események elhárításához szükséges intézkedéseket,
f) az alkalmazható jogkövetkezményeket,
g) a bejelentő szervezeten belüli védelmére, illetve elismerésére, valamint a vizsgálat eredményéről való tájékoztatására vonatkozó szabályokat és
h) a szervezeti integritást sértő események bekövetkezésének megelőzésére kialakított eljárási szabályokat.

12. A kontrollkörnyezet kialakítása

A szervezet vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

12.1. Belső szabályzatok kialakítása, felelősségi és feladatkörök meghatározása

A szabályosság azt jelenti, hogy az intézmény működése, tevékenysége megfelel-e a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.
Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a szervezet vezetőjének a feladata, hogy a költségvetési szerv dolgozói számára biztosítsa

- a hatályos központi jogszabályok, és más kötelező szabályozások (*pl.* jegyzői utasítások) megismerhetőségét,
- a belső szabályokhoz való hozzáférést.

A szabályosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

Gondoskodni kell a szervezetet közvetlenül érintő, a mindennapi tevékenység során szükséges valamennyi központi jogszabály, előírás, ajánlás hozzáférhetőségéről.

A központi jogszabályok megfelelő alkalmazása érdekében biztosítani kell az adott területen dolgozók számára a továbbképzésen, értekezleten, konzultáción való részvételt, illetve egyéb szakmai anyagok, pl.: szakkönyvek, segédletek beszerzését, illetve az Internetes honlapokhoz való hozzáférést.

A belső szabályzatok kezelésének úgy kell történnie, hogy az érintettek számára könnyen hozzáférhető legyen.

A belső szabályzatok kiadásakor, a régi szabályozások felülvizsgálatakor az érintett dolgozókat részletesen tájékoztatni kell az új végleges szabályokról.

A központi előírások és a helyi szabályok betartását, azaz a szabályosságot a következő eszközökkel kell biztosítani:

- egymásra épülő, egymást ellenőrző folyamatok rendszerével,
- vezetői ellenőrzéssel,
- független belső ellenőrzéssel.

A szabályosság területén a vezetői ellenőrzés legfontosabb eszköze a területen dolgozók, illetve a folyamatgazdák szabályozottsági ismereteinek megismerése megbeszélés, beszámoltatás, stb. útján.

A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályosság tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelnek arra, hogy adott tevékenység több részfolyamatból, feladatból álljon, s a folyamatokat, feladatokat ne ugyanaz a személy lássa el, s az adott feladatot ellátó személynek kötelező legyen az előző feladat elvégzésének ellenőrzése is.

Az utólagos vezetői ellenőrzés eszköze a szabályosság vonatkozásában leginkább a szabályzatban foglaltak betartásának ellenőrzése beszámoltatással, dokumentumok áttekintésével, megbeszéléssel stb.

A független belső ellenőrzés a szabályosság vonatkozásában a nagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban ellenőrzi a szabályzatok betartását.

12.2. Szabályozottság

A szabályozottság azt jelenti, hogy a szervezet valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata, alaptevékenységi körébe tartozó szakfeladata megfelelően szabályozott-e, a rögzített szabályok megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak, egyéb vezetői rendelkezéseknek.

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a szervezet vezetőjének a feladata az, hogy gondoskodjon arról, hogy a szervezet:

- mindig a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak figyelembevételével lássa el belső szabályozási feladatait, a központi jogszabályokról tájékozott legyen,
- a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek eleget tegyen, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről,

- az intézmény belső szabályozásnál figyelembe vételre kerüljenek a fenntartó által meghatározott útmutatások, célkitűzések is.
- A helyi sajátosságokat is figyelembe véve a szabályozandó területek feltárásra kerüljenek, a szabályzatok elkészítése során ennek megfelelően készítsék el a szabályzatokat.

A szabályozottság érdekében a szervezet vezetőjének meg kell határozni azokat a területeket, amely területek szabályozásáról gondoskodni kell a kötelező központi előírások miatt.

A belső szabályozás előtt, vagy azok felülvizsgálatakor előzetes konzultációt kell folytatni a területen dolgozókkal.

A szabályozottság megfelelő minősége érdekében a szabályozottságot jogszabályi változás, vagy szervezeti módosulás esetén felül kell vizsgálni.

A felülvizsgálatnál figyelembe kell venni a vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a független belső ellenőrzés megállapításait illetve egyéb külső ellenőrzés észrevételeit is.

Szervezetünknél évente felül kell vizsgálni és szükség szerint aktualizálni a Szervezeti és Működési Szabályzatot, pénzügyi és egyéb szabályzatokat, munkaköri leírásokat.

A költségvetési szerv Szervezeti és Működési Szabályzatainak, valamint a pénzügyi-gazdasági szabályzatainak elkészítéséért a jegyző a felelős.

A SZMSZ-t minden év március 31-ig felül kell vizsgálni és aktualizálni.

Szervezetünknél a Szervezeti és Működési Szabályzat a jogszabályban előírt kötelező tartalmi elemeket az Ávr. 13.§ előírásai szerint tartalmazza:

- a költségvetési szerv alapító okiratának keltét, számát, az alapítás időpontját,
- az ellátandó, és a kormányzati funkció szerint besorolt alaptevékenységek, rendszeresen ellátott vállalkozási tevékenységek megjelölését,
- azon gazdálkodó szervezetek részletes felsorolását, amelyek tekintetében a költségvetési szerv alapítói, tulajdonosi (tagsági, részvényesi) jogokat gyakorol,
- a szervezeti felépítést és a működés rendjét, a szervezeti egységek - ezen belül a gazdasági szervezet - megnevezését, feladatait, a költségvetési szerv szervezeti ábráját,
- azon ügyköröket, amelyek során a szervezeti egységek vezetői a költségvetési szerv képviselőjeként járhatnak el,

- a szervezeti és működési szabályzatban nevesített munkakörökhöz tartozó feladat- és hatásköröket, a hatáskörök gyakorlásának módját, a helyettesítés rendjét (ideértve - a költségvetési szerv vezetőjének és gazdasági vezetőjének akadályoztatása esetén vagy ha a tisztség ideiglenesen nincs betöltve - az általános helyettesítés rendjét), az ezekhez kapcsolódó felelősségi szabályokat,
- a munkáltatói jogok gyakorlásának - ideértve az átruházott munkáltatói jogokat is - rendjét,
- az irányított költségvetési szerveknek a felsorolását.

Szervezetünknél a munkaköri leírásoknak az alábbiakat kell tartalmazniuk:

Nyilvántartási elemek	**Tartalmi (feladatorientált) elemek**
A költségvetési szerv megnevezése címe	A munkakör célja
A munkáltatói jogkör gyakorlója	A munkakörhöz tartozó feladatok, hatáskörök, jogkörök
A dolgozó közvetlen felettese	A felelősségi kör meghatározása
A munkakör megnevezése	Helyettesítés rendje
	A kapcsolattartás terjedelme és módja
	Munkafolyamatba épített ellenőrzési feladatok
	Gazdálkodási jogkörök gyakorlása során ellátott feladatok
	A munkakör státuszának helyzete, leírása
	Beszámolás rendje
	Záradék

A munkaköri leírásokat az érintett dolgozóknak a munkába állás napján ki kell adni.

A munkaköri leírások elkészítésének a felelőse:

Intézmények esetében az intézményvezető.
A munkaköri leírásokat aláírja: intézményvezető

Az intézményvezetők munkaköri leírásainak elkészítéséért felelős: polgármester
Elkészítésben közreműködik: személyügyi ügyintéző, jegyző.

Az intézményvezetők munkaköri leírásait jóváhagyja, kiadmányozza: polgármester

A jegyző munkaköri leírásainak elkészítéséért, kiadmányozásáért felelős: polgármester
Elkészítésben közreműködik: személyügyi ügyintéző

Közös önkormányzati hivatal köztisztviselői munkaköri leírásainak kiadásáért felelős: jegyző
Elkészítésben közreműködik: személyügyi ügyintéző

Az önkormányzatok szakfeladatain foglalkoztatott közalkalmazottak, közcélú munkások munkaköri leírások elkészítéséért, kiadásáért felelős:polgármester.

A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

12.3. Gazdaságosság

A gazdaságosság egy adott tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti a megfelelő minőség biztosítása mellett.

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a költségvetési szerv vezetőjének a felelőssége, hogy a feladatai ellátására szolgáló bevételi és kiadási előirányzatokkal, a létszám-előirányzattal, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a gazdaságosság követelményeit.

A gazdaságosság követelménye az, hogy adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei – a minőség fenntartása mellett – optimalizálva legyenek.

A gazdaságosság biztosítása érdekében a pénzügyi főmunkatársnak az alábbi feladatokat kell elvégezni, az eljárás rendet kialakítani:

Gazdaságossági számításokat kell végezni

- a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában, mivel nem tekinthető gazdaságosnak a kiadási előirányzatok felhasználása akkor, ha nem veszik figyelembe, hogy mikor, hol lehet a legkedvezőbb áron megszerezni a működéshez, feladatellátáshoz szükséges eszközöket, készleteket, vásárolt szolgáltatásokat.
- a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében, mivel a létszám előirányzatok felhasználása akkor gazdaságos, ha a helyi körülmények figyelembe vételével a létszám szükségletet a legkevesebb költséggel oldják meg.
- a vagyongazdálkodás során fontos a gazdaságossági számítás, mert ki kell számítani, hogy adott feladat ellátását hogyan lehetne a meglévő vagyonnal úgy ellátni, hogy az a legkevesebb költséggel járjon.

A gazdaságossági számításokat a szervezet vezetője köteles negyedévente értékelni.

12.4. Hatékonyság

A hatékonyság egy adott tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a szervezet vezetőjének kötelessége úgy gazdálkodni, hogy figyelembe vegye a hatékonyság követelményeit.

A hatékonyság követelményeinek érvényesülnie kell a bevételi és kiadási előirányzatokkal, a létszám-előirányzattal, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

A hatékonyság követelménye, hogy adott feladat, tevékenység során az ellátott feladat, nyújtott szolgáltatás, valamint ezek elvégzéséhez felhasznált források közötti kapcsolat megfelelő legyen.

A tevékenység akkor hatékony, ha a szervezet és az irányított intézmények a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználásával a lehető legtöbb, és legjobb minőségű feladatellátást végeznek el.

A hatékonyság biztosítása érdekében hatékonysági számításokat kell végezni a gazdálkodási munkatársnak a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában

- Vizsgálni kell, hogy a teljesített feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás hogyan viszonyul az elvárásokhoz mennyiségben és minőségben. Vizsgálni kell, hogy a legjobb minőségű feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás érdekében hogyan lehet a legkevesebb tárgyi eszközt igénybe venni, a

legkevesebb készletbeszerzési kiadást teljesíteni, és a legkevesebb vásárolt szolgáltatást igénybe venni.

- A létszám-előirányzatok felhasználása során az milyen hatással van a nyújtott szolgáltatások mennyiségére, annak lehetséges igénybevételére, valamint a létszám felhasználása hogyan hat a szolgáltatást igénybevevőkre.

- Az intézménynek vizsgálnia kell, hogy a minőség javítása, vagy legalább is szinten tartása mellett, minél több feladatot hogyan tud a legkevesebb létszám, illetve személyi juttatás előirányzat igénybevételével ellátni. (pl. lehet, hogy adott feladat több személlyel jobb minőségben, gyorsabban történik, ezért az igénybevétel nő, illetve a szolgáltatás megítélése is javul).

- a vagyongazdálkodás során a hatékonysági vizsgálat arra terjed ki, hogy a rendelkezésre álló vagyon megfelelően kihasznált-e. A feladatellátáshoz nem szükséges, illetve a nem megfelelően hasznosított vagyon nem eredményezi a költségvetési szerv hatékony működését.

A hatékonysági számításokat a szervezet vezetője köteles negyedévente értékelni.

12.5. Eredményesség

Eredményesség egy adott tevékenység céljai megvalósításának mértéke, a tevékenység szándékolt és tényleges hatása közötti kapcsolat.

Az első szintű pénzügyi és ellenőrzési feladatok ellátása során a szervezet vezetőjének a feladata, hogy a gazdálkodás során vegye figyelembe az eredményesség elveit, követelményeit.

Az eredményesség elveinek érvényesülnie kell kiadási előirányzatok, a létszám-előirányzat felhasználása, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során.

Az eredményesség a költségvetési szerv tevékenysége, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett és tényleges teljesítése közötti kapcsolat.

Az eredményesség azt mutatja, hogy a költségvetési szerv működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása eléri-e a célját, s ha elérte, ott milyen hatást váltott ki.

A költségvetési szerv adott tevékenysége, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

12.6. Feladatmutatók

Tevékenységünk során folyamatosan figyelemmel kísérjük és értékeljük a feladatmutatók alakulását.

Főbb feladatmutatók:

- egy köztisztviselőre jutó ügyirat
- hatósági ügyek átlagos ügyintézési ideje
- saját bevételek alakulása
- előirányzaton belüli gazdálkodás
- likviditási helyzet alakulása-likviditási gyorsráta, likviditási mutató
- a tervezés megalapozottsága
- befektetett eszközök aránya
- forgóeszközök aránya
- saját forrás aránya
- tőkeváltozások aránya
- forgótőke aránya
- befektetett eszközök fedezettsége
- helyi adó tekintetében az iparűzési adóbevétel alakulása, hátralék állomány változása, egy adózóra jutó befizetés
- óvoda esetében egy óvónőre jutó gyermekek száma, egy gyermekcsoportra jutó gyermekek száma, szülők elégedettsége, eszközellátottság alakulása

II. AZ ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL

1. Az ellenőrzési nyomvonal fogalma

Az ellenőrzési nyomvonal a szervezet tervezési, pénzügyi lebonyolítási folyamatainak, valamint ellenőrzési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, mely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá az irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.
Az elvégzendő tevékenységeket, feladatokat a feladatok végrehajtásáért felelős személyek megnevezését, a belső szabályzatokra utalást, az ellenőrzési pontokat az igazoló dokumentumokat, ezek fellelési helyét a szabályzat melléklete tartalmazza.

2. A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége és kötelezettsége az ellenőrzési nyomvonal kialakítása során

A szervezet vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló erőforrások szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A szervezet vezetője köteles elkészíteni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv tervezési, pénzügyi lebonyolítási és ellenőrzési folyamatainak szöveges, táblázatba foglalt leírása.

3. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a költségvetési szerv működésében

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

- a költségvetési szerv működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja, teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontok (típusok) összességét,
- kialakításával a költségvetési szervre jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő", funkció együttes koordinálására kerül sor,
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik (követendő eljárásként) feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok és maguk az eljárások is standardizáltakká válnak,

- megmutatja a szervezet folyamatba épített ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának, a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését segíti elő.

4. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a felelősségi szintek területén

Az ellenőrzési nyomvonal egy standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök, az ellenőrzési pontok.

Az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, a hozzá tartozó felelős.

Az ellenőrzési nyomvonal megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztevékenységekért felelős közreműködőkön is múlik.

5. Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége a szervezeten belüli együttműködés erősítése területén

A különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától.

Az ellenőrzési nyomvonal a teljes feladatellátására kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

6. Az ellenőrzési nyomvonal elkészítése

A költségvetési szerv működési folyamatai a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra és ennek (a működési folyamatoknak) megfelelően kell a költségvetési szervet működtetni.

Az ellenőrzési nyomvonalat ezekhez a működési folyamatokhoz (gazdasági eseményekhez) kell hozzárendelni.

A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes, a költségvetési szerv tevékenységére vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről, a felelősségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról.

A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját, a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

A szervezet gazdálkodásának, működési sajátosságainak figyelembe vételével szükséges az ellenőrzési nyomvonalat kialakítani. Rendszeres időközönként a már érvényben lévő ellenőrzési nyomvonalakat felül kell vizsgálni, folyamatosan aktualizálni kell.

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának első lépése a **folyamatok és folyamatgazdák** azonosítása. Az adott költségvetési szerv működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat megfelelő módon, oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani, és meg kell határozni, hogy az adott folyamat (részfolyamat) működtetéséért ki a felelős folyamatgazda.

A **rendszer és folyamatleírások** a belső szabályzatokra épülnek, és azok eljárásrendjeként lényegében azt fogalmazzák meg, hogy a belső szabályzatokban előírt követelményeket **hogyan,** milyen feltételek esetén, milyen módszerekkel lehet és kell teljesíteni. A működési folyamatok szabályozottságára lehet alapozni az ellenőrzési pontok, ellenőrzési nyomvonalak elkészítését. **A folyamatleírásoknak tartalmazniuk kell**

- a folyamat célját, tárgyát,
- a kezdő- és végpontját,
- az inputjait és outputjait,
- a kulcsfontosságú teljesítménymutatóit,
- más folyamatokhoz való kapcsolódásukat,
- a folyamatban résztvevők feladatát, jog- és hatáskörét, kötelezettségeit,
- a beépített ellenőrzési pontokat, és azok szerepét, tartalmát, módszerét,
- a végrehajtás és ellenőrzés dokumentálásának követelményeit, formáját, tartalmát.

A folyamatleírás, mint eljárásrend garantálja, hogy minden elvégzett feladatról készüljön egy a feladat ellátásáért felelős által kitöltött dokumentum (általában formanyomtatvány), továbbá hogy az elvégzett ellenőrzési lépés is legyen dokumentálva. (Pl. az ellenőrzést végző, az általa ellenőrzött tevékenységhez kapcsolódó dokumentumon feltünteti az ellenőrzés időpontját, és aláírja a formanyomtatványt.)

Az ellenőrzési nyomvonal kialakításánál, modelljének felépítésénél alapkövetelmény olyan tevékenységcsoportok kialakítása (homogenizálása), amelyek több elemi tevékenységet összefoglalóan képesek leírni.
Figyelembe kell venni az intézményrendszer többszintű működését, az egyes szintek feladat- és funkcióbeli sajátosságait, a szintek hierarchiájában végbemenő pénz- illetve dokumentumáramlást, valamint az egyes szintek egymásra hatása esetén a két (vagy több) fél közötti elszámolás módját.

A tevékenységcsoportok kialakításánál például célszerű lehet az alábbi tagolás kialakítása (ahol indokolt):

- általános gazdasági tevékenységcsoport = minden olyan tevékenység, amely egy költségvetési szerv gazdasági kereteit teremti meg,
- az adott költségvetési szervre vonatkozó napi operatív tevékenységek,

- a költségvetési szerven keresztüláramló pénzügyi transzferek elkülönítése.

Az ellenőrzési nyomvonalnak, mint szabályzatnak, meg kell felelnie azon követelménynek, hogy szakmai irányítást nyújtson az adott területen dolgozóknak

- az ellátandó feladat jellegéről, tartalmáról, a végrehajtás és az ellenőrzés módjáról,
- a tevékenységük és az előírások közötti összhang megteremtésének lehetőségeiről,
- a hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről,
- a beépítendő ellenőrzési pontok helyéről, típusáról,
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

A folyamatgazdáknak, a folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése során, támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkatársak tapasztalataira, véleményére, akik saját és kollégáik munkáját ellenőrizve, végül is a végrehajtás legalsó szintjén közvetlenül érzékelik a vezetés határozott, pozitív irányú döntéseinek vagy következetlen magatartásának hatásait,

- a kapott feladatok megvalósíthatóságának pozitív vonásait vagy nehézségeit,
- a végrehajtáshoz szükséges feltételek meglétét vagy esetleges hiányát,
- a munkatársaik hozzáállását befolyásoló kedvező vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört.

Alulról, a végrehajtási szintről kiindulva úgy kell írásba foglalni a költségvetési szerven belül végzett feladatokat, hogy az egy-egy folyamatba foglalható tevékenységeket jellemzőik alapján megfelelően csoportosítsák, megteremtve a rendszerré szervezés feltételeit is. Az egyes folyamatokat egymástól tartalmilag jól elkülönítve, de kapcsolódási pontjaikat meghatározva, a kontrollrendszer követelményeinek megfelelően kell rögzíteni. A tevékenységek ésszerű csoportosítása a folyamatokban résztvevő, a végrehajtásért felelős valamennyi vezető és munkatárs szoros együttműködését, tapasztalataik, javaslataik hasznosítását igényli.

Szervezetünknél ellenőrzési nyomvonalat az alábbi területekre kell elkészíteni:

- tervezés
- beszámolás
- számviteli rendszer
- rendszeres személyi juttatások
- nem rendszeres személyi juttatások
- bizonylati rend
- különféle szolgáltatások
- dologi kiadások
- felújítás

- beruházás közbeszerzéssel
- készpénzkezelés
- bankszámla kezelés
- leltár
- selejtezés
- operatív gazdálkodás
- szabályzatok
- normatíva elszámolások
- vagyongazdálkodás

A beépítésre kerülő ellenőrzési pontoknak tartalmazniuk kell:

- az ellenőrzési feladat tartalmát,
- az ellenőrzést végző személy munkaköri beosztását,
- az ellenőr feladatát, jogait és kötelezettségeit,
- az ellenőrzés elvégzésének időpontját,
- az ellenőrzés lefolytatásának módszerét,
- az ellenőrzés végrehajtásának technikai eszközeit,
- az ellenőrzés elvégzésének dokumentumait.

Az ellenőrzés módszerei:

- **vezetői** (beszámoltatás különböző írásos és/vagy szóbeli formái),
- **szervezeti** (hatáskörök, felelősségi körök érvényesítése),
- **jóváhagyási** (engedélyezés, megelőzési ellenőrzések),
- **működési** (egyeztetési eljárások),
- **hozzáférési** (fizikai védelem, beléptetési technikák, jelszavas védelem),
- **megszakítási** (rendkívüli események alkalmával követendő eljárás).

A költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalait három változatban lehet elkészíteni: szöveges vagy táblázatos formában, illetve folyamatábraként. Mindegyik változatnál alapkövetelmény az írásbeliség.

Szervezetünknél az ellenőrzési nyomvonal táblázatos formában készül.

Szervezetünknél az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének felelőse a jegyző. Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésében a saját szakterületén közreműködik minden köztisztviselő. Az ellenőrzési nyomvonalat minden év március 31-ig felül kell vizsgálni.

Az ellenőrzési nyomvonalat a jegyző hagyja jóvá.

Az ellenőrzési nyomvonal minta a Belső kontroll kézikönyv 1. számú melléklete.

III. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER SZABÁLYZATA

1. Az integrált kockázatkezelés fogalma

Az integrált kockázatkezelési rendszer: olyan 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.

2. Az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos feladatok, eljárás rendek

A kockázatkezelési szabályzat tartalma

- a kockázat fogalma,
- a kockázat kezelője (útvonal),
- a kockázatkezelési hatókör meghatározása,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatkezelés,
- a kockázatkezelés időtartama,
- kockázatkezelési stratégiák,
- a kockázatok és intézkedések nyilvántartása,
- integrált kockázatkezelési intézkedési terv

3. A kockázat fogalma

A ***kockázat*** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A ***kockázat*** lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

A költségvetési szerveket érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

Eredendő kockázat (Inherent Risk)

A költségvetési szerv feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat (Control Risk)

A költségvetési szerv belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó (reziduális) kockázat

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

A kockázatok forrása lehet a szervezetre nézve ***külső eredetű kockázat***, vagy a ***szervezet) saját tevékenysége*** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló ***kockázat***.

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

Belső szervezeti kockázat:

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

Más csoportosításban

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel - A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	- A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások - Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel - Szabályozás és gyakorlat különbözik - Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél - Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba - Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról - Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	- Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított - A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek - A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	- A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre - A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott - A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
A partner	- A partner szervezetek előre nem látható változásai

szervezetek változásából eredő kockázatok	negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását - A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	- A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat - A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg

4. A kockázat kezelője

Az integritásirányítás eszközeként alkalmazandó kockázatkezelés nem lehet eredményes a szervezet működési folyamatainak teljes körű ismerete nélkül.
A folyamatok azonosítása azért fontos, mert növeli a szervezet tudatos működését, valamint keretet ad a belső kontrollrendszer kiépítéséhez. A folyamatok azonosítása lehetővé teszi az átlátható működést, a folyamatgazdák kijelölése egyértelművé teszi a felelősségi viszonyokat, az azonosított folyamatok mentén célszerű kialakítani az ellenőrzési nyomvonalakat, elvégezni a kockázatkezelést, amely által biztosított a szervezet teljes lefedettsége, rendszerezettsége és áttekinthetősége.

A folyamatgazda felelősségébe az tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatokat és szükség esetén a kockázatok kezelésére javaslatot tegyen. Ha egy adott folyamatban több szervezeti egység is részt vesz, akkor a folyamatgazda az ő bevonásukkal készíti el a folyamatleírást, az ellenőrzési nyomvonalat, illetve azonosítja a kockázatokat és tesz javaslatot a kezelésükre. A folyamatgazda tehát a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel, ezt jelenti a folyamatért való általános

felelősség, de nem veszi át a folyamatban résztvevőktől a felelősséget a folyamatban betöltött szerepük vonatkozásában.

A kockázatkezelés során a szervezet vezetője kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. A szerv vezetője ill. az általa megbízott személy felel a kockázatok felismeréséért, kezeléséért.

A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat és a munkaköri leírások tartalmazzák.

5. A kockázatkezelési hatáskör

A szervezet vezetőjének a felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

A kockázatelemzés felöleli a szervezet egész tevékenységi területét.

A szervezet vezetője az éves munkaterv elkészítése során köteles elkészíttetni a működés, feladatellátás végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), fel kell méri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni. A kockázatok felmérése után, annak kezelési módját meg kell határozni.
A szervezeti szintű kockázatelemzés elvégzéséért, a szervezeti egységek, adatainak összesítéséért szervezetünknél az **aljegyző** a felelős.

6. A kockázatok azonosítása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a szervezet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

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

7. A kockázat kezelés

A kockázatfelmérésért felelős vezetőnek a tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.
A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységekről be kell számolni a polgármesternek, aki szükség szerint intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység fejlesztéséről, szabályozásáról, ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

8. A kockázatkezelés időtartama

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

A kockázatkezelés felelősének a költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

9. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A feltárt kockázatokat nyilván kell tartani.
A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,

- a felelős munkatárs nevét.

A kiemelten nagy kockázatú kockázatkezelési eseteket elemzi kell és szükség esetén intézkedni szükséges az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

IV. KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges?

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

A költségvetési szervek **kockázati tényezőit** többféle módon lehet csoportosítani. A kockázatok forrása alapján kialakítható két fő csoport a következő:

Külső környezeti (stratégiára ható) **kockázatok,**
amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a költségvetési szerv működésétől. A költségvetési szervnek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni. Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,

- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok
amelyek a költségvetési szerv működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek:

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

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

c) az emberi erőforrás kockázatok
- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,

- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

Ahhoz, hogy megállapítható legyen, melyek a kritikus kockázati tényezők, és mely erőforrásokat, folyamatokat fenyegetik, illetve milyen kockázatkezelési megoldásokkal lehet a kockázati kitettség mértékét csökkenteni, tisztában kell lenni a költségvetési szerv valamennyi folyamatának céljával, tartalmával, szintjével, végrehajtási módjával, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontjaival.

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

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

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

V. KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a szervezet kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A ***szervezet*** kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

1. Előirányzaton belüli gazdálkodás
1) Megfelelő, az előirányzatok rendelkezésre állnak
2) Közepes, költség hatékony gazdálkodással az előirányzatok elegendőek
3) Magas, feszített gazdálkodás mellett is az előirányzatok nehezen tarthatóak
Súly: 6

2. Informatikai támogatottság
1) Megfelelő
2) Jó
3) Kiváló
Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége
1) Megfelelően karbantartott szabályzatok minden területen rendelkezésre állnak
2) A szabályzatok aktualizálásra szorulnak
3) Elavult szabályzatok, egyes területeken hiányzó szabályozás
Súly: 5

4. Változás / Átszervezés
1) Stabil rendszer, kis változások
2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások
Súly: 4

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége
1) Kicsi
2) Közepes
3) Nagy
Súly: 4

6. Csalás, hamisítás,korrupció
1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
Súly: 3

7. Folyamat kontroll rendszere
1) Ellenőrzési pontok beépítve, jelzés, intézkedés, felelősség rendezett
2) Ellenőrzési pontok beépítve, de nincs intézkedési, felelősségi jog
3) A megfelelő kontrollok nincsenek kiépítve
Súly: 3

8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége
1) Nagyon tapasztalt és képzett
2) Közepesen tapasztalat és képzett
3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya, ill. gyakori személyi változások
Súly: 3

9. Tévedések valószínűsége
1) Kicsi
2) Közepes
3) Nagy
Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő
1) 1 évnél kevesebb
2) 1-2 év
3) 2-4 év
4) 4-5 év
5) 5 évnél több
Súly: 2

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni.

A költségvetési szerv vezetése részben a múltbeli tapasztalatokra, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti

és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni, és a költségvetési szerv vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. Általában a kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra,
- menedzsment hozzáállása,
- kapacitás,
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív illetve pozitív hatású (utóbbi esetben: lehetőség).

- Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

Mindkét esetben a kockázati tűréshatár a vezetőség által kijelölt olyan határértékeket jelent, amelyek egyértelműen meghatározzák a szervezet minden dolgozója számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak a szervezet egyes tevékenységei kapcsán.

A költségvetési szerven belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a szervezet vezetésének megvan rá a lehetősége, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően. A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- ***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 költségvetési szerv egészének

működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)

- ***Delegált kockázati tűréshatár*** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent
- ***Projekt kockázati tűréshatár*** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

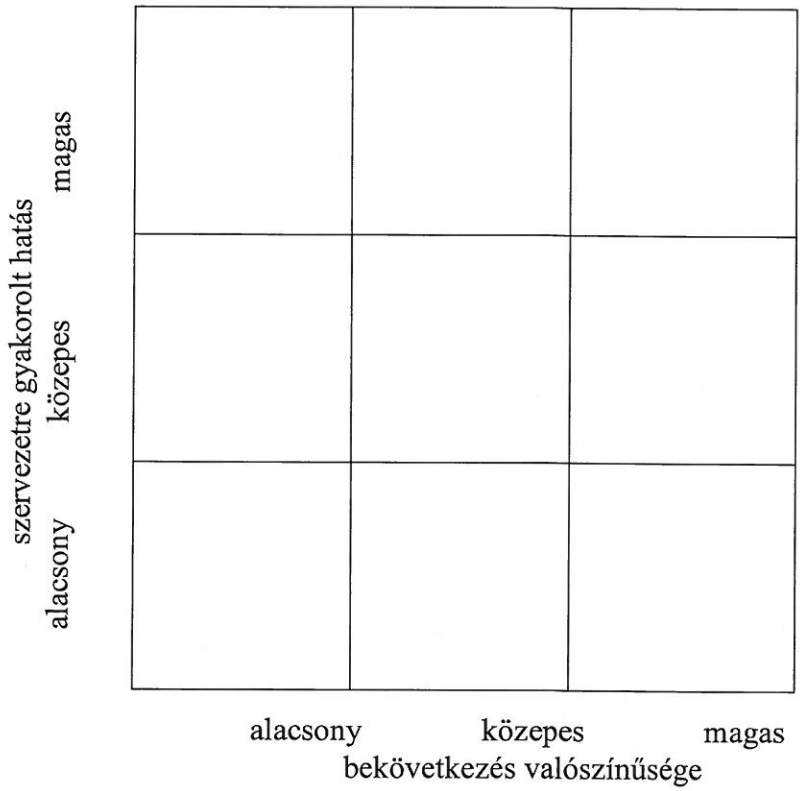
A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

3. ábra

Kockázati térkép

Szervezetre gyakorolt hatás		
magas	Tűréshatár feletti hatás, alacsony valószínűség HELYREÁLLÍTÓ KONTROLL Időszakos megfigyelés	Tűréshatár feletti hatás, magas valószínűség MEGELŐZŐ KONTROLL Megelőzés, megszüntetés
alacsony	Tűréshatár alatti hatás, alacsony valószínűség FELTÁRÓ KONTROLL Eseti megfigyelés	Tűréshatár alatti hatás, magas valószínűség RÁIRÁNYÍTÓ KONTROLL Folyamatos megfigyelés
	BEKÖVETKEZÉS VALÓSZÍNŰSÉGE alacsony	magas

4. ábra



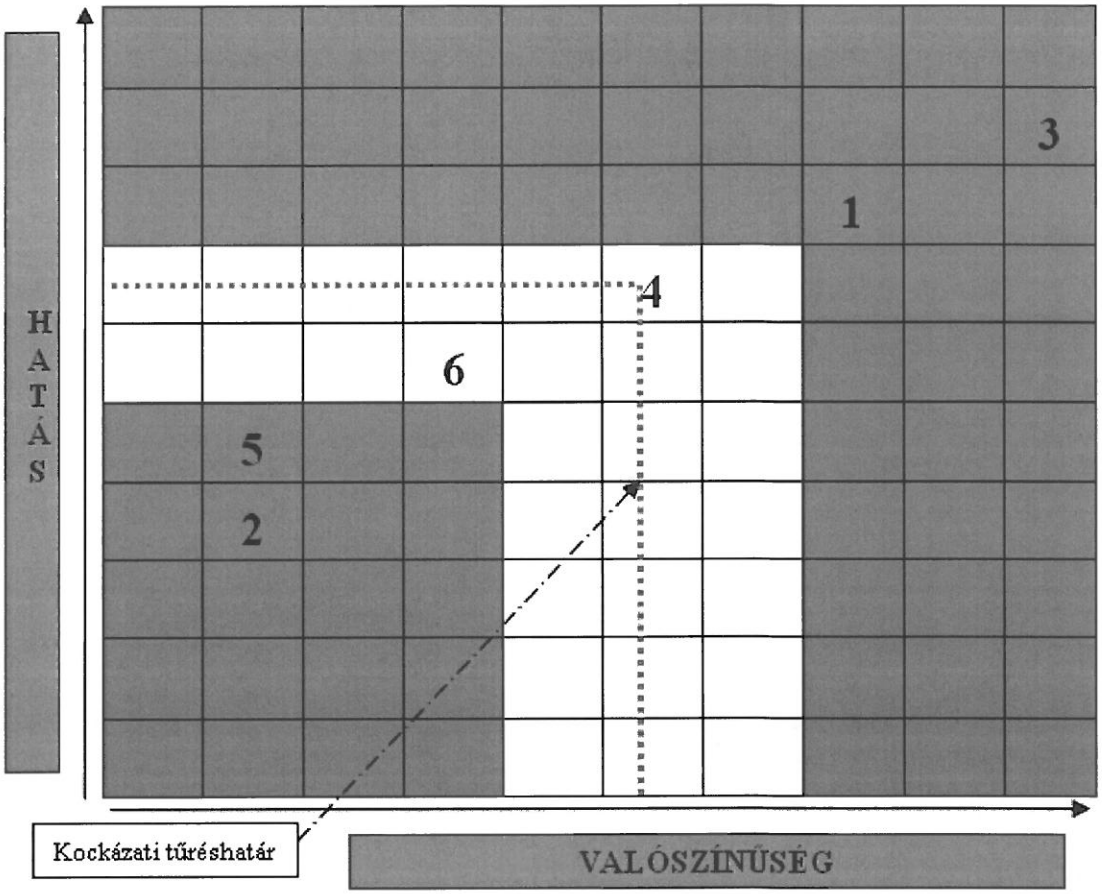
Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetőek.

5. ábra

Kockázatkezelési mátrix



Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Előirányzaton belüli gazdálkodás	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 9
7.	Folyamat kontroll rendszere	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM 38 **MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118**

Szervezetünknél a kockázati tűréshatárt 40 %-ban határozom meg.

A kockázatok ***bekövetkezésének valószínűségét*** a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A ***szorzat összegét*** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

A számítást excel tábla segíti, amely a szabályzat melléklete.
2. számú melléklet egy-egy szervezeti egység kockázat felmérésére szolgáló táblázat.

3. számú melléklet a kockázatfelmérés összesítésére szolgáló táblázat.

33,3% -ig eredendő kockázat bekövetkezés valószínűsége alacsony
a szervezetre gyakorolt hatása vagy alacsony, vagy közepes lehet

33,3%-tól 40%-ig kockázati tűréshatás alatti kockázat
bekövetkezés valószínűsége akár alacsony, közepes és magas is lehet

40%-tól 100%-ig magas kockázat bekövetkezés valószínűsége közepes vagy magas lehet

Amennyiben a kockázat is és a bekövetkezés valószínűsége is magas a megfelelő intézkedéseket ki kell dolgozni.

Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a kockázatelemzést végző vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát az elemzést végző által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek	-	Évente ellenőrizendő
Közepes prioritású rendszerek	-	Két-három éves ciklusokban ellenőrizendő
Alacsony prioritású rendszerek	-	Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat biztosították. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

Szervezetünknél a kockázatelemzést és annak értékelését minden év március 31-ig kell elvégezni, amelynek a felelőse a jegyző. A kockázatok és intézkedések nyilvántartására az 1. számú iratminta szolgál.

VI. A SZABÁLYTALANSÁGOK ÉS A SZERVEZETI INTEGRITÁST SÉRTŐ ESEMÉNYEK KEZELÉSÉNEK RENDJE

1. A szabálytalanságok és a szervezeti integritást sértő események kezelésének célja

Az eljárásrend célja, hogy rögzítse azokat a fogalmakat, intézkedéseket, eljárásokat, módszereket, amelyek biztosítják a szervezet sajátosságainak, adottságainak, körülményeinek leginkább megfelelő szabálytalanságok és szervezeti integritást sértő események kezelésének rendjét, a szabálytalanságok újbóli előfordulásának megelőzését.

2. A szabálytalanságok megelőzése

A szabálytalanságok megelőzésével kapcsolatosan a szervezet vezetőjének a felelőssége, hogy:

- a jogszabályoknak megfelelő szabályzatok alapján működjön a szervezet
- a vezető a szabályozottságot, illetve a szabályok betartását folyamatosan kísérje figyelemmel.
- szabálytalanság esetén hatékony intézkedés szülessék, a szabálytalanság korrigálásra kerüljön annak a mértéknek megfelelően, amilyen mértéket képviselt a szabálytalanság.

- A szervezet munkavállalóinak konkrét feladatát, hatáskörét, felelősségét, beszámoltathatóságát a munkaköri leírások szabályozzák, a közszolgálati jogviszonyból, illetve munkaviszonyból származó kötelezettségeiket a jogszabályoknak megfelelően kell teljesíteniük.

A szabálytalanságokkal kapcsolatos intézkedések általános célja, hogy:

- hozzájáruljon a különböző jogszabályokban és szabályzatokban meghatározott előírások sérülésének, megszegésének, szabálytalanság kialakulásának meg-akadályozásához, (megelőzés)
- keretet biztosítson ahhoz, hogy azok sérülése, megsértése esetén a megfelelő állapot helyreállításra kerüljön; a hibák, hiányosságok, tévedések korrigálása, a felelősség megállapítása, az intézkedések foganatosítása megtörténjen.

A szabálytalanságok kezelése (az eljárási rend kialakítása, a szükséges intézkedések meghozatala, a kapcsolódó nyomon követés, a keletkezett iratanyagok elkülönített nyilvántartása) szervezetünknél a jegyző feladata.

3. A szabálytalanságok kezelésének tartalma

A szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje a következő témákhoz kapcsolódóan tartalmaz előírásokat:

- a szabálytalanságok fogalma,
- a szabálytalanságok észlelése (útvonal),
- az intézkedések, eljárások meghatározása,
- az intézkedések, eljárások nyomon követése,
- a szabálytalanság/intézkedés nyilvántartása,
- jelentési kötelezettség
- szabálytalanság kezelési csoport

4. A szabálytalanságok fogalma

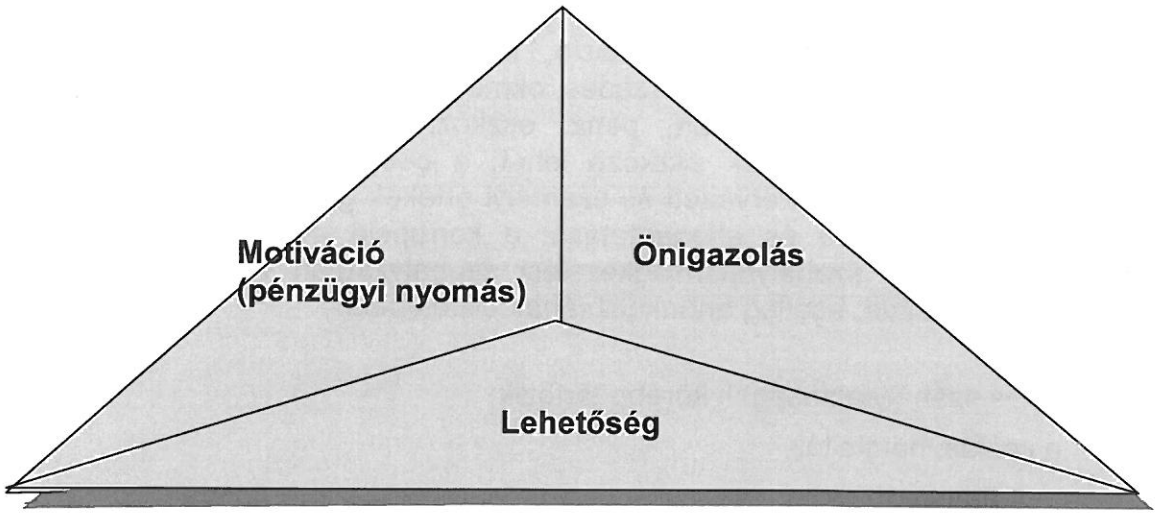
A szabálytalanság valamely létező szabálytól (törvény, rendelet, utasítás, szabályzat) való eltérést jelent, az államháztartás működési rendjében, a költségvetési gazdálkodás bármely gazdasági eseményében, az állami feladatellátás bármely tevékenységében, az egyes műveletekben előfordulhat.

Alapesetei:

- a **szándékosan okozott szabálytalanságok** (félrevezetés, csalás, sikkasztás, megvesztegetés, szándékosan okozott szabálytalan kifizetés.)
- nem **szándékosan okozott szabálytalanságok** (figyelmetlenségből, hanyag magatartásból, helytelenül vezetett nyilvántartásból, stb. származó szabálytalanság).

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

6. ábra



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

Amennyiben mindhárom feltétel együttesen fennáll, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a munkatárs **szándékos szabálytalanságot** követ el.

A csalás és a korrupció magas prioritású kockázati tényező, mert azokat a munkatárs szándékosan, tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el. E kockázatoknál a kockázatkezelés során a megelőzésre, a megakadályozásra kell fektetni a hangsúlyt.

A súlyos szabálytalanságok bekövetkezése – a korrupció kivételével – megfelelő kontrollok beépítésével részben megakadályozható, illetve utólag, a gazdasági ellenőrzés eszközeivel, feltárható. A korrupció feltárása azonban, mivel két vagy több szereplő azonos érdekeltségi kapcsolatán alapul, amelynek titokban tartása

mindegyik fél számára alapvető, és amelyre általában nem lehet meglévő dokumentumokból következtetni, többnyire csak a bűnüldözés eszközeivel oldható meg.

Az Országgyűlés és a Kormány számos intézkedést tett a korrupció visszaszorítására (a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról, a közbeszerzésekről, az elektronikus információ szabadságáról, a lobbi tevékenységről szóló törvények, az „Üvegzseb" törvény, az összeférhetetlenség szabályozása, a vagyonnyilatkozat tételi kötelezettség stb.), amelyek hatással voltak a költségvetési szervek belső intézkedéseire, szabályzataira is.

A költségvetési szerven belüli korrupció, főképpen az állampolgárokkal való kapcsolatok (kifizetés, befizetés, szerződés, okmánykezelés, jogalkalmazás stb.), és a köztulajdon kezelése (ingatlan, pénz, eszköz, forrás, információ) területén következik be. Megelőzésének eszköze lehet, a beépített kontrollok mellett, az integritás, a jól kialakított szervezeti és személyi értékek gyakorlati alkalmazása, az etikai kódex bevezetése és elfogadtatása, a korrupció gyanús esetek jelentési kötelezettségének a szabálytalanságkezelési szabályzatban való előírása, és a jelentést tevő védelme, esetleg anonimitásának biztosítása.

A szándékos szabálytalanságok körébe tartozik:

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

Csalás és hamisítás:

A „csalás és hamisítás" olyan szándékos cselekményt jelent, amelyet egy vagy több személy követ el a vezetés, az alkalmazottak, vagy harmadik fél köréből, és amelyek következménye a kimutatások meghamisítása.

A csalás vagy hamisítás az alábbiakat foglalhatja magában:

- adatok vagy dokumentumok manipulálása, meghamisítása vagy megváltoztatása,
- eszközök jogellenes eltulajdonítása,
- a gazdasági események hatásának eltitkolása vagy kihagyása a nyilvántartásokból vagy dokumentumokból,
- valótlan ügyletek rögzítése,
- az érvényben lévő szabályzatok, eljárás rendek tudatos helytelen alkalmazása.

Korrupció

A korrupció fogalma

A korrupció szerteágazó fogalom, pontos, általánosan elfogadott meghatározása mindezidáig sem hazánkban, sem nemzetközi szinten nem létezik. A köznyelv sokféle értelemben, számos vetületi megközelítésből használja, ezen kívül kultúra-, tudományág- és korszakfüggő, hogy mi tekintendő korrupciónak.

A korrupció fogalma a latin *corruptio* szóból ered, ami romlást, rontást jelent. Eredetileg Niccolò Machiavelli Polübiosztól vette át a fogalmat, s a *corruzione* kifejezést általánosságban a kormányzás romlására használta, függetlenül annak okaitól. A kifejezést mások is átvették, majd a XIX. század elejétől már a megvesztegetés is a szó jelentési körébe került. Ma a fogalom alatt olyan törvénybe vagy közerkölcsbe ütköző cselekedetet értünk, amely során valaki pénzért vagy más juttatásért vagy annak kilátásáért cserébe jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. Az előnyhöz juttató pozíciójától függően beszélhetünk politikai, közigazgatási, valamely közszolgáltatási (például egészségügyi) vagy gazdasági korrupcióról.

Korrupciónak tekintjük azokat a cselekményeket, amelyek során a köz érdekében való eljárással megbízott és döntéshozatali felelősséggel felruházott személy a köz érdeke helyett önös vagy részérdekeket követve, mástól jogtalan vagy etikátlan előnyt elfogadva és őt jogtalan vagy etikátlan előnyhöz juttatva jár el (passzív korrupció). Korrupciónak tekintendő továbbá, ennek fordítottja, tehát amikor valaki a köz érdekében való eljárással megbízott és döntéshozatali felelősséggel felruházott személynek jogtalan vagy etikátlan előnyt nyújtva vagy felajánlva jogtalan vagy etikátlan előnyt kér (aktív korrupció). A korrupció fogalma tehát magában foglalja a közérdek sérelmét, és a politikai és közigazgatási mellett az egyéb közszolgáltatási szektorban jelentkező cselekményekre is kiterjed.

A **nem szándékosan okozott szabálytalanságokat** összefoglalóan hibának nevezzük.

A hiba az alábbiakat foglalhatja magában:

- számszaki vagy elírási hibák a pénzügyi kimutatásokat alátámasztó nyilvántartásokban és számviteli adatokban,
- tények figyelmen kívül hagyása vagy téves értelmezése stb.

A szabálytalanságok bekövetkezését okozó tényezők lehetnek továbbá:

- szervezeti tényezők
- személyi tényezők

A szabálytalanságok bekövetkezését okozó **szervezeti tényezők** elsősorban a vezetők nem megfelelő magatartásából adódnak, s az ő mulasztásaik végül a belső szabályozottság, a működési rend hiányosságaiként jelennek meg, lehetővé téve a

szabálytalanság elkövetését. A jelentősebb **szervezeti** tényezők – a teljesség igénye nélkül – a következők:

- a szabálytalanságok megelőzésére vonatkozó vezetői tudatosság, stratégiai koncepció hiánya,
- a követelmények írásban való egyértelmű rögzítésének, dokumentálásának, megismertetésének, elfogadtatásának elmaradása,
- hiányos vezetési ismeretekből adódóan nem kellően hatékony belső kontrollok kialakítása,
- a vezetés folyamatos tájékoztatására alkalmatlan információs rendszer működtetése,
- a vagyonvédelem és az eszközbiztonság nem következetes érvényesítése,
- az etikai kódex bevezetésének elmaradása, a munkatársak motiváltságának hiánya,
- a munkaerő fluktuációja, és az ebből adódó tapasztalatlan munkaerő foglalkoztatása,
- a nem megfelelő munkavégzés szankcionálásának következetlen érvényesítése,
- a rendelkezésre álló munkaerő ésszerűtlen, nem hatékony foglalkoztatása,
- a szabálytalanságokkal szembeni elnéző magatartás stb.

A szabálytalanság az alábbi **személyi tényezők** miatt is bekövetkezhet:

- a konkrét feladat ellátásához szükséges általános és/vagy speciális szakmai ismeretek hiánya,
- az új ismeretek befogadásával kapcsolatos negatív hozzáállás,
- a nem megfelelő készség a munkatársakkal való együttműködésre,
- a saját munkájával kapcsolatos önkontroll hiánya,
- az önző magatartás és rosszindulat,
- a túlzott anyagiasság és kapzsiság,
- a manipulációra, a hiba eltussolására való hajlam,
- a magánéleti gondok megoldatlansága,
- a személyes pénzügyi problémák stb.

Néhány példa a szabálytalanságfajtákra

Szabálytalanság fajtája	Példa a szabálytalanságfajtára
Szabályozottságbeli	• az egyes területek tevékenységére vonatkozó szabályzatok hiánya, illetve azok aktualizálásának vagy testre szabásának elmaradása;
Lebonyolítással kapcsolatos	• a feladatok elvégzésének elmaradása, nem előírásszerű ellátása; • az előírt határidők be nem tartása; • pénzbeli juttatásoknál a juttatás rendeletetéseként a szabályozásban rögzített céloktól való eltérés; • uniós támogatásoknál a közösségi politikák (esélyegyenlőség, környezetvédelem) figyelmen kívül hagyása;
Pénzügyi	• pénztárban jelentkező pénztárhiány, • jogtalan kifizetések (pl. előirányzat nélküli vagy azt meghaladó elszámolás, jogalap nélküli pénzbeli juttatás folyósítása); • a szabályozásban meghatározottat meghaladó összeg kifizetése, folyósítása; • a szabályozásban foglalt feltételeknek meg nem felelő elszámolások befogadása;
Számviteli	• a szabályozásban előírtaknak megfelelő számvitel vezetésének elmulasztása; • olyan számvitel vezetése, amelyből a pénzmozgás, a pénzbeli juttatások tényleges felhasználása vagy a bevételek forrása a bizonylatok alapján nem vagy csak nehezen követhető;
Irányítási-vezetési	• az ellenőrzési nyomvonal kidolgozásának vagy a FEUVE – azon belül a kontrollok – kialakításának, aktualizálásának elmulasztása vagy nem megfelelő működtetésük; • az egymással összeférhetetlen funkciók szervezeti és funkcionális szétválasztásának elmaradása; • a beszámoltatási rendszer működtetésében jelentkező hiányosságok;
Informatikai	• az informatikai rendszer hiányosságai (pl. egyes modulok vagy bizonyos kontrollpontok és kontrollfunkciók hiánya, a hozzáférés nem megfelelő korlátozása), azok kihasználása; • adatbevitel, illetve adatmódosítás nyomon követhetőségének hiánya, pontatlansága; • az adatkezelésre, adatvédelemre vonatkozó szabályok megsértése; • számítástechnikai rendszerhiba miatt bekövetkező szabálytalanságok, azokon belül kiemelten a túlfizetések, hibás levonások; • késve vagy egyáltalán el nem készített szoftverek; • a programrendszer szabályozás szerinti működésének ki nem alakítása, a működtetés elmaradása vagy hiányos jellege; • az ügyviteli folyamatokat, valamint a szakmai és informatikai hibajavításokat érintő programmódosítások végrehajtásának elmaradása vagy késedelmes teljesítése;
Dokumentációs, nyilvántartásbeli	• nem megfelelő, nem megfelelően vezetett vagy nem a kellő tartalmú (az utólagos reprodukálást lehetővé nem tevő), a

	nyomon követést és a vezetői ellenőrzést nem vagy nem kellően segítő, vagy nem az előírások szerint részletezett, illetve szervezetileg vagy helyileg szétszórt, ezért nehezen követhető nyilvántartás, dokumentáció
Adminisztratív jellegű	• számszaki hibák; • indokolatlan késedelem a szakmai feladatok vagy a kifizetések teljesítésekor; • adatok téves megállapítása (pl. hibás besorolás, az ügyintézőnek felróható okból tévesen levont adók, járulékok); • pontatlan, valótlan, bizonylatokkal nem kellően alátámasztott adatok bevitele az informatikai nyilvántartási rendszerbe; • az adatbevitel késve történő végrehajtása vagy elmaradása; • bizonylatok, megállapodások, szerződések módosítása annak megfelelő dokumentálása (pl. a javítások leszignálása) nélkül; • bizonylatok vissza-dátumozása; • az egyes bizonylatok tartalma közötti vagy azokon belüli ellentmondások;
Közbeszerzéssel kapcsolatos	• a közbeszerzésre vonatkozó szabályok megsértése; • hibás előkészítés; • a pályáztatás elhagyása vagy nem a tényleges érték szerinti megoldásnak megfelelő lebonyolítása; • egyenlő elbánás elvének megsértése (pl. szállító-specifikus feltételek kiírása); • megfelelő dokumentálás elhanyagolása
Ellenőrzéssel összefüggő	• a feltárt hiányosságok illetékesek felé történő továbbításának elmaradása; • kötelező ellenőrzési tevékenységek elhanyagolása • elfogultság • vonatkozó szabályok megsértése • a kockázatelemzésen alapuló mintavételezés elhagyása • ellenőrzési tervtől való engedély nélküli eltérés • belső ellenőrzési kézikönyv figyelmen kívül hagyása • függetlenség csökkenése irányába ható bármely tevékenység • intézkedések nyomon követésének (monitoringjának) elmaradása
Integritással összefüggő	• a szervezet célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető szabálytalanság, visszeélés
Monitoringgal összefüggő	• kötelező monitoring tevékenységek elhanyagolása; • elfogultság
Összeférhetetlenséggel kapcsolatos	• az összeférhetetlenségi szabályok megsértése; • a szabályozás szerint kötelezően szétválasztandó munkakörök, funkciók elkülönítésének elmulasztása;
Titoktartással kapcsolatos	• az állam- és szolgálati titkok kezelésére vonatkozó szabályok megsértése; • a számítástechnikai rendszerrel össze nem függő adatkezelési és adatvédelemmel kapcsolatos szabálytalanságok;
Tájékoztatással kapcsolatos	• szabályozásban foglalt jelentéstételi, információadási kötelezettség vagy az arra előírt határidők be nem tartása; • a jelentésekben nem a valós helyzetet tükröző tények, adatok vagy mutatók szerepeltetése;

5. A szabálytalanságok észlelése

A szabálytalanságok észlelése történhet a munkavállaló és munkáltató részéről ill. közérdekű bejelentéssel egyaránt.

Előfordulhat, hogy a hibát vagy szabálytalanságot a feladatellátással megbízott kormánytisztviselő saját maga észleli.

- pl. elfelejtett határidő – jelentéstétel késik, elmaradt,
- számszaki hibák az elkészített beszámolóban,
- téves kifizetés a pénztárból,
- téves utalás a bankszámláról stb.

Feladat: a közvetlen felettes értesítése, aki intézkedik a rendezés módjáról. Saját hatáskörben a felettes rendezheti, tovább jelenteni nem kell. A szabálytalanságról és a rendezés módjáról célszerű feljegyzést készíteni.

Amennyiben a súlyos ill. szándékos szabálytalanságot valamelyik dolgozó észleli:

Intézmény esetében

- Amennyiben az irányított intézmény valamely munkatársa észlel szabálytalanságot köteles értesíteni a közvetlen felettesét.

- Amennyiben a közvetlen felettes az adott ügyben érintett, a munkatársnak az intézményvezetőt kell értesítenie.

- Amennyiben a szabálytalanságban az intézményvezető is érintett a polgármestert kell értesíteni.

- Az intézményvezetőnek ill. polgármesternek kötelessége gondoskodni a megfelelő intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról.

Súlyos ill. szándékos szabálytalanság észlelése a közös hivatal munkafolyamataiban:

- Amennyiben a közös hivatal valamely munkatársa észlel szabálytalanságot köteles értesíteni a jegyzőt.

- Amennyiben a jegyző az adott ügyben érintett, a munkatársnak a székhely község polgármesterét kell értesítenie.

- Amennyiben a szabálytalanságban a polgármester is érintett a Képviselő-testületet kell értesíteni.

- Az illetékes vezetőnek kötelessége gondoskodni a megfelelő intézkedések meghozataláról, illetve indokolt esetben a szükséges eljárások megindításáról.

A szabálytalanságot a belső ellenőr észleli:

Amennyiben a belső ellenőr ellenőrzési tevékenysége során szabálytalanságot tapasztal, a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet rendelkezéseinek megfelelően jár el. Az intézményvezetőnek intézkedési tervet kell kidolgoznia a belső ellenőrzés megállapításai alapján. Az intézkedési terv tartalmazza a szükséges intézkedések megnevezését, végrehajtás felelősét és a határidőt. Az intézkedési terv végrehajtásáról a belső ellenőr a felelősöket beszámoltatja. A megtett intézkedésekről a belső ellenőrt tájékoztatni kell.

Külső ellenőrzési szerv észleli a szabálytalanságot:

A külső ellenőrzési szerv szabálytalanságra vonatkozó megállapításait az ellenőrzési jelentés tartalmazza. A büntető-, szabálysértési, kártérítési, illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmény, mulasztás vagy hiányosság gyanúja esetén az ellenőrző szervezet működését szabályozó törvény, rendelet alapján kell eljárni el (pl. ÁSZ, KEHI, PM, APEH). Az intézményvezetőnek, ill. a szervezeti egység vezetőjének intézkedési tervet kell kidolgoznia a külső ellenőrzés megállapításai alapján. Az intézkedési terv tartalmazza a szükséges intézkedések megnevezését, végrehajtás felelősét és a határidőt. Az intézkedési tervet az ellenőrzést végző szervezetnek 8 napon belül meg kell küldeni. Az intézkedési terv végrehajtásáról az intézményvezetők, szervezeti egység vezetők kötelesek írásban beszámolni. A megtett intézkedésekről az ellenőrzést végző szervezetet tájékoztatni kell.

Egyes eljárások értelmezése a szabálytalanságok során:

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény 4. § szerint bűncselekmény az a szándékosan vagy - ha a törvény a gondatlan elkövetést is bünteti - gondatlanságból elkövetett cselekmény, amely veszélyes a társadalomra, és amelyre a törvény büntetés kiszabását rendeli. A büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (a továbbiakban Be.) 6. § (1) bekezdése kimondja, hogy a bíróságnak, az ügyésznek és a nyomozó hatóságnak kötelessége a törvényben foglalt feltételek megléte esetén **büntetőeljárás**t megindítani. A Be. 171. § (2) bekezdése előírja, hogy a hivatalos személy köteles a hatáskörében tudomására jutott bűncselekményt feljelenteni. A feljelentést rendszerint az ügyészségnél vagy a nyomozati hatóságnál kell megtenni.

A csalás és korrupció magas prioritású kockázata miatt, azokkal kiemelten foglalkozik a hazai jogalkotás is. **A Büntető Törvénykönyv)** részletesen foglalkozik a súlyosabb szabálytalanságokkal, bűncselekményekkel, és kiemelten kezeli az Európai Közösségek költségvetésének megkárosítását.

A 305. § a köztisztviselőkkel kapcsolatban külön is megfogalmazza, hogy „Az a hivatalos személy, aki azért, hogy jogtalan hátrányt okozzon, vagy jogtalan előnyt szerezzen, hivatali kötelességét megszegi, hatáskörét túllépi, vagy hivatali helyzetével egyébként visszaél, bűntettet követ el, és három évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő."

Törvényt vagy jogszabályt sértő magatartás bekövetkezésének előfeltétele, hogy törvény vagy jogszabály pontosan írja elő a követelményeket, és az azokat nem teljesítő magatartást, cselekményt minősítse szabálytalanságnak (szabálysértésnek).

A különböző tevékenységi területek szabályozására megalkotott törvények és központi jogszabályok általában meghatározzák a követelményeket, és foglalkoznak az előírásoktól eltérő gyakorlatok, a minősített szabálytalanságok szankcionálásával is, vagy oly módon, hogy az eljárást maga a törvény írja elő, vagy úgy, hogy a szabályok megsértése miatti felelősség kérdését az ezzel a kérdéskörrel foglalkozó törvények hatáskörébe utalja.

- A **közbeszerzési törvény 318. § (1) bekezdése** például a törvénysértő magatartás miatti eljárás lefolytatását a törvény keretei között tartja, előírva, hogy *„A közbeszerzésre, illetőleg a közbeszerzési eljárásra vonatkozó jogszabályok megsértése miatt indult eljárás lefolytatása, ideértve a 219. § (9) bekezdésének esetét is, a Közbeszerzési Döntőbizottság hatáskörébe tartozik."*

- Ezzel szemben a **számviteli törvény 170. § (1) bekezdése** úgy rendelkezik, *hogy „E törvényben előírt számviteli szabályok megsértéséért való felelősségre a Polgári Törvénykönyv általános felelősségi szabályait kell alkalmazni.*
  (2) Az (1) bekezdésében foglaltakon túlmenően, a törvényben foglalt rendelkezések megsértése esetén az érintettek a külön törvényekben (Büntető Törvénykönyv, szabálysértésekről szóló törvény) meghatározott felelősséggel is tartoznak".

A szabálysértésekről szóló 2012. évi II. törvény alapján szabálysértés az a cselekmény, amelyet törvény annak minősít és veszélyes a társadalomra.

A Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény 339. § (1) bekezdése kimondja, hogy aki másnak jogellenesen kárt okoz, köteles azt megtéríteni. Mentesül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy úgy járt el, ahogy az adott helyzetben általában elvárható. A **kártérítési eljárás** megindítására a polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény rendelkezései (elsősorban a XXIII. Fejezet, a munkaviszonyból és a munkaviszony jellegű jogviszonyból származó perek) az irányadók. Kártérítési felelősség tekintetében irányadók továbbá a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.), a közszolgálati tisztviselők jogállásáról szóló 2011. évi CXCIX. törvény (Ktv.), a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.) megfelelő rendelkezései az irányadóak.

Fegyelmi eljárás, illetve felelősség tekintetében a Mt., a Kttv., illetve a Kjt. megfelelő rendelkezései az irányadók.

A köztisztviselő fegyelmi és kártérítési felelőssége

A köztisztviselővel szemben fegyelmi vétség elkövetése, illetőleg közszolgálati jogviszonyból eredő kötelezettség megszegése miatti károkozásért a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény 155-159. §, a fegyelmi eljárásról szóló 31/2007. (III.) Kormányrendelet, valamint a kártérítési felelősségre vonatkozó 160-166.§ rendelkezéseit kell alkalmazni.

6. A szabálytalanság észlelését követő szükséges intézkedések, eljárások megindítása

A hibákat, kisebb szabálytalanságokat helyben a lehető leghamarabb rendezni, javítani, pótolni szükséges.

A szabálytalanságokról jegyzőkönyvet kell felvenni, amelynek egy ajánlott formáját a 2. számú iratminta tartalmazza.

Súlyosabb esetekben – fegyelmi, szabálysértési és büntető ügyekben – a polgármestert és a jegyzőt értesíteni kell.

Fegyelmi ügyekben a vizsgálatot kell elrendelni a tényállás tisztázására. A vizsgálatban való részvételre munkatársakat, indokolt esetben külső szakértőt is fel lehet kérni. A vizsgálat eredménye lehet további vizsgálat elrendelése is. Erre többnyire akkor kerül sor, ha a szabálytalanság megállapítását követően a felelősség eldöntéséhez és/vagy a hasonló esetek megelőzése érdekében szükséges intézkedések meghatározásához nem elég a rendelkezésre álló információ.

Büntető ügyekben a Képviselő-testületet is értesíteni kell.

7. Az intézkedések és eljárások nyomon követése

A szabálytalansággal kapcsolatos eljárás (intézkedés) során:

- nyomon kell követi az elrendelt vizsgálatokat, a meghozott döntések, illetve a megindított eljárások helyzetét;
- figyelemmel kell kíséri a vizsgálatok során készített javaslatok végrehajtását;
- a feltárt szabálytalanság típusa alapján a további „szabálytalanság-lehetőségeket" be kell azonosítani, (témák, kockázatok meghatározása) információt kell szolgáltatni a belső ellenőrzés számára, elősegítve annak folyamatban lévő ellenőrzéseit, az ellenőrzési környezetre és a vezetési folyamatokat érintő eseményekre való nagyobb rálátást.
- A jegyző feladata a szabálytalansággal kapcsolatos eljárás (intézkedés) nyilvántartása során:

- a szabálytalanságokkal kapcsolatban keletkezett iratanyagok nyilvántartásának napra-kész és pontos vezetéséről gondoskodik;
- egy elkülönített, a szabálytalanságokkal kapcsolatos nyilvántartásban iktatni kell a kapcsolódó írásos dokumentumokat;
- nyilvántartja a megtett intézkedéseket, az azokhoz kapcsolódó határidőket.

8. Szabálytalanság kezelési csoport

Szervezetünk mérete és a dolgozók kis létszáma miatt a szabálytalanságok kezelésére szakértői csoport létrehozását nem tartottuk indokoltnak.

Szervezetünknél a szabálytalanságok észlelésének, kezelésének és koordinálásának a felelőse a jegyző.

a./ Adminisztratív feladatok:

- a szabályzatban előírtak betartásának felügyelete,
- a szabálytalanságok megelőzésének és kezelésének elősegítése,
- a szabálytalanságok megelőzését szolgáló képzések megszervezése,
- az adott szervezet/szervezeti egység által megtartott, a szabálytalanságok megelőzését szolgáló munkaértekezletekről, továbbképzésekről szóló feljegyzések nyilvántartása,
- a szabálytalanságokkal kapcsolatos nyilvántartások naprakész vezetése,
- a szabályzatban előírt, a vezető és/vagy külső szervek részére történő adatszolgáltatás és időszakos jelentéstételi kötelezettségek teljesítése,
- a szabályzat évenkénti felülvizsgálata, javaslattétel a korszerűsítésére.

b./ Operatív feladatok:

- a szabálytalanságok okainak kivizsgálásában való részvétel,
- a feltárt szabálytalanságok minősítése, rangsorolása, csoportosítása,
- a várható következmények, hatások felmérése,
- az intézkedések gyakorlati megvalósításának figyelemmel kísérése,
- az elrendelt jogkövetkezmények végrehajtásának nyomon követése, monitoringja,
- a szabálytalanságok ismétlődését megakadályozó intézkedések kidolgozásában való részvétel,
- a bejelentő személyiségi jogainak védelme.
- az lejárásba bevontak személyiségi jogainak védelme.

A szabálytalanságokkal kapcsolatos intézkedéseket nyilván kell tartani.
A nyilvántartás vezetéséért felelősek: jegyző.

A szabálytalanságok nyilvántartását a 3. számú iratminta tartalmazza.

VII. AZ INTEGRITÁSI ÉS KORRUPCIÓS KOCKÁTATOKRA UTALÓ BEJELENTÉSEK KEZELÉSE

Közérdekű bejelentés: olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.
Integritás: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.
Integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége.
Korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.
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.

EU támogatáshoz kapcsolódóan szabálytalanság: az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 2. cikk 36. pontjában foglaltak, az EMVA forrás esetén a KAP rendelet 2. cikk (1) bekezdés g) pontjában foglaltak, továbbá nemzeti jogszabály, a támogatási szerződés, az 1303/2013/EU európai parlamenti és tanácsi rendelet 38. cikk (7) bekezdésében meghatározott finanszírozási megállapodás vagy a végső kedvezményezett és a pénzügyi közvetítő között kötött szerződés, illetve a végső kedvezményezett javára kiadott kezességvállalási nyilatkozat alapján a végső kedvezményezettet terhelő kötelezettségek megsértése, amelyek eredményeképpen Magyarország pénzügyi érdekei sérülnek, illetve sérülhetnek,

EU támogatáshoz kapcsolódó csalás: az Európai Unióról szóló Szerződés K.3. cikke alapján létrejött, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló Egyezmény és az azt kiegészítő jegyzőkönyvek, valamint az Európai Unióról szóló Szerződés 35. Cikkének (2) 7

bekezdése alapján megtett nyilatkozat kihirdetéséről szóló 2009. évi CLIX. törvénnyel kihirdetett, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló egyezmény 1. cikk (1) bekezdése szerinti fogalom, valamint a a továbbiakban: Btk. 396. §-a szerinti költségvetési csalás.

A közérdekű bejelentés – törvény szerinti definíciója szerint – olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása vagy megszüntetése a közösség vagy az egész társadalom érdekét szolgálja. Mivel a szervezeti integritás lényegében az adott szervezet érdekét, s ezzel általánosan az egész társadalom integritását, a közjót szolgálja, ezért lényegében a szervezeti integritással ellentétes, arra veszélyt jelentő események is abba a körbe sorolhatóak, melyek a közérdekű bejelentések tárgyát képezhetik.

A panasz vagy a közérdekű bejelentés alapján – ha alaposnak bizonyul – gondoskodni kell:
-a jogszerű vagy a közérdeknek megfelelő állapot helyreállításáról, illetve az egyébként szükséges intézkedések megtételéről,
-a feltárt hibák okainak megszüntetéséről,
- az okozott sérelem orvoslásáról és
-indokolt esetben a felelősségre vonás kezdeményezéséről.

A panaszost vagy a közérdekű bejelentőt nem érheti hátrány a panasz vagy a közérdekű bejelentés megtétele miatt. A panaszos vagy a közérdekű bejelentő személyes adatai csak a panasz vagy a közérdekű bejelentés alapján kezdeményezett eljárás lefolytatására hatáskörrel rendelkező szerv részére adhatóak át, ha e szerv annak kezelésére törvény alapján jogosult. A panaszos és a közérdekű bejelentő személyes adatai egyértelmű hozzájárulása nélkül nem hozhatóak nyilvánosságra.

VIII. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MŰKÖDÉSÉVEL KAPCSOLATOS BESZÁMOLÁSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI KÖTELEZETTSÉG

Az éves belső ellenőrzési jelentést a belső ellenőr köteles elkészíteni tárgyévet követő év február 15-ig.
A polgármester az éves belső ellenőrzési jelentést köteles a zárszámadási rendelettervezettel egyidejűleg a Képviselő-testület elé terjeszteni jóváhagyásra.
Jogszabály: a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 49.§

Az intézményvezetőknek, szervezeti egységek vezetőinek intézkedési tervet kell kidolgoznia a külső ellenőrzés megállapításai alapján. Az intézkedési tervet a külső ellenőrzést végző által kért időpontig meg kell küldeni az ellenőrzést végző szervezetnek. A megtett intézkedésekről az ellenőrzést végző szervezetet tájékoztatni kell.

Felelős: a vizsgált intézmény, szervezeti egység vezetője
Határidő: folyamatos

A költségvetési szerv vezetője köteles a Bkr. 1. melléklet szerinti nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét.
A nyilatkozatokat a költségvetési beszámolóval együtt be kell küldeni a Magyar Államkincstárba.
A nyilatkozat a 4. számú iratmintában található.

Felelős: jegyző
Határidő: február 28.

Ha a költségvetési szervnél év közben változás történik a szerv vezetője személyében, vagy a költségvetési szerv átalakul, megszűnik, a távozó vezető, illetve az átalakuló, megszűnő költségvetési szerv vezetője köteles a Bkr.1. melléklet szerinti nyilatkozatot az addig eltelt időszak vonatkozásában kitölteni, és az új vezetőnek, illetve a jogutód költségvetési szerv vezetőjének átadni, aki azt saját nyilatkozatához mellékeli.
A nyilatkozatokat az átadás-átvételkor a munkakört átvevő személynek ill. szervezeti változáskor a jogutód szervezet vezetőjének kell átadni.

Felelős: jegyző
Határidő: költségvetési szerv megszűnése, átalakulása esetén ill. vezető váltáskor

A költségvetési szerv vezetője ill. az általa írásban kijelölt vezető kétévente köteles a belső kontrollrendszer témakörében az államháztartásért felelős miniszter által meghatározott továbbképzésen részt venni. (Bkr. 12.§)

Határidő: kétévente

A költségvetési szerv gazdasági vezetője kétévente köteles a belső kontrollrendszerek témakörben az államháztartásért felelős miniszter által meghatározott továbbképzésen részt venni.

Felelős: gazdasági vezető
Határidő: kétévente

IX. ZÁRÓ RENDELKEZÉS

A belső kontroll kézikönyv szabályzata 2019. január 1. napjától lép hatályba. A szabályzatot jogszabályváltozás, belső szervezeti változás vagy feladatváltozás során módosítani kell.
Szervezetünknél a jegyző feladata gondoskodni arról, hogy a szabályzatot minden munkatárs megismerje.

Tét, 2018. december 20.

Bereczkiné dr. Kovács Piroska
jegyző

X. GLOSSZÁRIUM

E glosszárium célja a jelen Irányelvekben a belső kontroll meghatározásainak vonatkozásában használt főbb fogalmak egységes értelmezésének elősegítése. A dokumentumban bemutatott egyes meghatározásokhoz kiegészítésképpen felhasználtunk már létező meghatározásokat is az alábbi forrásokból:

- INTOSAI Etikai Kódex és ellenőrzési standardok, 2001. (INTOSAI Auditing Standards)
- Belső kontroll – integrált keretek, COSO,1992. (COSO 1992.)
- Glosszárium, Az Európai Közösségek Hivatalos Közleményeinek Hivatala, P. Everard és D. Wolter, 1989. (glossarium)
- Ellenőrzés és megbízhatósági szolgáltatások – egy integrált megközelítés A.A. Arens, R.J. Elder és M.S. Beasley, Prentice Hall. Nemzetközi kiadás, kilencedik kiadás, 2003. (Arens, Elder and Beasley)
- COSO „A vállalkozási kockázatkezelés keretei" vitára bocsátott tervezet,COSO, 2003. (COSO ERM)
- Nemzetközi ellenőrzési, megbízhatósági és etikai nyilatkozatok, IFAC, 2003.(IFAC)
- Transparency International Forrás Könyv, 2000. (Transparency International)
- XVI INCOSAI, Montevideo, Uruguay, 1998. 1. sz. téma vitaindító előadás (A csalás és korrupció megelőzése és feltárása) 1997. február, (XVI INCOSAI, Uruguay, 1998.)
- Szakmai gyakorlati keretek, Belső Ellenőrök Szervezete (IIA)

A

Access control – Hozzáférési kontroll

Az információs technológiában (IT) azok a kontrollok, amelyeket a források (adatok, programok) illetéktelen módosítástól, nyilvánosságra hozataltól, vagy megsemmisítéstől,elvesztéstől való védelme érdekében alakítanak ki.

Accountability – Elszámolási kötelezettség, elszámoltathatóság

• Az a folyamat, amelyben a közszféra szervezetei és e szervezetekben alkalmazott személyek felelősséget viselnek döntéseikért és tetteikért, beleértve a közpénzekkel való gazdálkodást, és a teljesítmény minden szempontját;

• Az ellenőrzött személy, vagy szervezet azon kötelezettsége, hogy mutassa be, hogy a rá bízott pénzeket azoknak a feltételeknek megfelelően kezeli, vagy kontrollálja, amelyekkel ezeket a pénzeket rendelkezésére bocsátották.

Application – Alkalmazás

Az a számítógépes program, amely segítséget nyújt az embereknek bizonyos típusú munkák elvégzéséhez, beleértve olyan specifikus feladatköröket, mint a bérelszámolás, leltározás, számvitel, stb. Attól függően, hogy milyen munkára van kialakítva,egy alkalmazás vonatkozhat szöveg, számok, rajzok kezelésre, vagy ezek kombinációjára.

Application controls – Alkalmazási kontrollok

• Az a felépítés (struktúra), elvek és eljárások, amelyeket az egyes elkülönített alkalmazási rendszereknél alkalmaznak, és amelyek egy specifikus alkalmazási szoftver által történő adatfeldolgozás kontrollját biztosítják.

• Egy alkalmazási szoftverben programozott eljárás, amely a kézi eljárásokkal kapcsolatos és az információfeldolgozás teljességének és pontosságának biztosítására van kialakítva. Ilyen például a beviteli adatok (formai) megfelelésének számítógépes ellenőrzése, a sorszámok hézagmentességének ellenőrzése és különböző kézi eljárások a számítógép által az adatfeldolgozásból visszadobott tételekről szóló jegyzékekben szereplő tételek nyomon követésére. (COSO,1992.)

Audit – Ellenőrzés

Egy szervezet tevékenységeinek és műveleteinek vizsgálata annak biztosítása érdekében,hogy ezek végrehajtása, vagy a szervezet működése a céloknak, költségvetésnek,szabályoknak és standardoknak megfelelően történjék. A vizsgálat célja rendszeres időközönként meghatározni azokat az eltéréseket, amelyek korrekciós beavatkozásokat igényelnek.

Audit committee – Ellenőrző bizottság, felügyelő bizottság

Az igazgatótanács egy olyan bizottsága, amely munkájában tipikusan a pénzügyi jelentéskészítés kérdéseire, a szervezet üzletviteli és pénzügyi kockázatkezelési folyamataira, valamint a vonatkozó törvényeknek, etikai és szabályozási követelményeknek való megfelelésre koncentrál. A felügyelő bizottságjellemzően az igazgatótanácsot támogatja a következők felügyeletével: (a) a szervezet pénzügyi beszámolójának becsületessége (valódisága), (b) a szervezet megfelelése a vonatkozó törvényeknek és szabályozásoknak, (c) a független ellenőrök képzettsége és függetlenségük biztosítása, (d) a szervezet belső ellenőrzési egységének, valamint független belső ellenőreinek teljesítménye, és (e) a szervezet vezető beosztású dolgozóinak javadalmazása (ha nincs külön illetménybizottság).

Audit institution – Ellenőrző intézmény

Olyan állami szervezet, amely létrehozásától függetlenül (megbízás, felállítás, vagy megszervezés) külső ellenőrzést végez a törvénynek megfelelően.

B

Budget – Költségvetés

Egy adott időszakra tervezett intézkedési program mennyiségi, pénzügyi kifejezése. A költségvetést a jövőbeni műveletek megtervezésének és az elért eredmények utólagos, tények szerinti ellenőrizhetősége biztosításának szem előtt tartásával alakítják ki.

Budgetary control – Költségvetési kontroll

Az a kontroll, amellyel egy hatóság biztosítja, hogy az általa egy szervezet számára meghatározott költségvetés megvalósítása az előirányzatokkal, felhatalmazásokkal és szabályozásokkal összhangban történjék.

C

Collusion – Összejátszás

Az alkalmazottak közötti szövetkezés (kísérlet) elsikkasztani egy készpénzügyletet, eltulajdonítani egy leltári tárgyat, vagy más vagyonelemeket. (Arens,Elder and Beasley)

Compliance – Megfelelés

• Amit meg kell tenni a törvényekkel és szabályozásokkal összhangban egy szervezetre alkalmazva. (COSO, 1992.)

• Megfelelés és az elvekben, tervekben, eljárásokban, törvényekben, szabályozásokban,szerződésekben és más követelményekben megfogalmazottak betartása (IIA).

Component of internal control – A belső kontroll összetevője

A belső kontroll öt elemének egyike. A belső kontroll összetevői a szervezet belső kontroll környezete, a kockázatértékelés, a kontrolltevékenységek, az információ és kommunikáció, valamint a monitoring. (COSO, 1992.)

Computer controls – Számítógépi kontrollok

1. A kontrollt számítógép valósítja meg, vagyis a kontrollok a számítógépi szoftverbe vannak beprogramozva (ellentétben a manuális kontrollal).
2. Az információ számítógépes feldolgozásának kontrolljai, amelyek általános és felhasználói kontrollokat foglalnak magukban (mind programozott, mind kézi kontrollok).(COSO, 1992.)

Computer information system (CIS) – Számítógépes információs rendszer

Akkor beszélünk számítógépes információs rendszerről, ha bármilyen típusú és méretű számítógépet alkalmaznak egy szervezetnél az ellenőrzés szempontjából jelentős (pénzügyi) információ feldolgozására tekintet nélkül arra, hogy a számítógép a szervezetnél, vagy harmadik személynél működik. (IFAC)

Control – Kontroll

• Mint főnév, alanyként használva (pl. egy kontroll létezése) – egy elv (politika),vagy eljárás, amely a belső kontroll részét képezi. Egy kontroll létezhet a kontroll(rendszer) öt összetevőjének (elemének) bármelyike keretében.

Mint főnév,tárgyként használva (pl. működtetni a kontrollt) – a kontroll céljából kialakított elvek

(politikák) és eljárások eredménye. Az eredmény lehet hatásos, vagy nem hatásos belső kontroll. 3. Mint ige, (pl. kontrollálni, vagyis kézben tartani, irányítani, szabályozni az eseményeket); létrehozni, vagy alkalmazni a kontroll működtetésének politikáját. (COSO, 1992.)

A kontroll egy szervezet vezetése, irányító testülete, vagy más felek által alkalmazott bármilyen művelet a kockázat kezelésére, és a kitűzött célok elérésének valószínűsége növelésére. A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja a

lényeges tevékenységek végrehajtását annak érdekében, hogy ésszerű biztosítékot biztosítson a célok elérésére. (IIA)

Control activity – Kontrolltevékenység

A kontrolltevékenységek a kockázatok meghatározása és a szervezet céljainak elérése érdekében kialakított politikák és eljárások. Azokat az eljárásokat, amelyeket egy szervezet létrehoz a kockázatok kezelésére, belső kontrolltevékenységeknek nevezzük. A belső kontrolltevékenységek válaszok azokra a kockázatokra, amelyekre kialakították őket azzal a céllal, hogy egy tevékenység kimenetelének (végeredményének) meghatározott bizonytalanságát korlátok között tartsák.

Control environment – Kontrollkörnyezet

A kontrollkörnyezet alakítja ki egy szervezet jellegét azáltal, hogy hatást gyakorol a szervezet dolgozói állományának a kontrollokkal kapcsolatos tudatosságára. Megalapozza a belső kontroll minden további összetevőjét azáltal, hogy fegyelmet és struktúrát biztosít.

Corruption – Korrupció

- A közéletben betöltött hatalmi pozíció bármilyen formában való erkölcstelen felhasználása személyes, vagy magáncélú előnyök megszerzésére. (XVI. INCOSAI, Uruguay, 1998.)
- Hatalommal való visszaélés személyes haszon érdekében. (Transparency International)

COSO – COSO

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (a Treadway Bizottság Támogató Szervezeteinek Bizottsága) egyes könyvvizsgálói szervezetek csoportja. 1992-ben a COSO egy jelentős tanulmányt hozott nyilvánosságra a belső kontrollal kapcsolatban „Belső kontroll – integrált keretek"címmel. A tanulmányra gyakran hivatkoznak „COSO jelentés"-ként.

D

Data – Adatok

Közölhető és kezelhető (manipulálható) tények és információk.

Deficiency – Hiányosság (tökéletlenség, hézagosság)

A belső kontroll egy érzékelt potenciális, vagy tényleges gyengesége, hiányossága, vagy egy lehetőség a belső kontroll megerősítésére annak érdekében, hogy növekedjék a valószínűsége a szervezet céljai elérésének. (COSO, 1992.)

Design – Szándék, vagy terv (elgondolás), vagy struktúra, kialakítás

1. Szándék. Amint az a meghatározásban szerepel, a belső kontrollt azzal a szándékkal alakítják ki, hogy ésszerű biztosítékot biztosítson a célok elérésére;
2. Terv (elgondolás). Az a mód, ahogyan egy rendszer működése feltételezett azzal szemben, hogy valóban hogyan működik. (COSO, 1992.)

Detective control – Feltáró (utólagos) kontroll

Olyan kontroll, amely feltárja a nem szándékolt eseményeket, vagy eredményeket (ellentétben a megelőző kontrollokkal) (COSO, 1992.)

Documentation – Dokumentálás

A belső kontroll felépítésének dokumentálása lényeges és írott bizonyítéka a belső kontroll folyamatnak, beleértve egy szervezet szervezeti felépítésének, politikáinak és tevékenységi kategóriáinak meghatározását, az azokhoz tartozó célokat és kontrolltevékenységeket. Ezek meg kell hogy jelenjenek olyan dokumentumokban, mint például a vezetői utasítások, ügyviteli politikák (SZMSZ, ügyrendek),eljárásrendi és számviteli kézikönyvek (utasítások).

E

Economical – Gazdaságos

Nem pazarló, vagy tékozló, költekező. Megfelelő mennyiségű, megfelelő minőségű, megfelelő időre és helyre leszállított forrás legalacsonyabb áron történő beszerzése.

Economy – Gazdaságosság, megtakarítás
• A tevékenységhez felhasznált források költségének minimális szintre csökkentése szem előtt tartva a megfelelő minőséget. (INTOSAI Ellenőrzési Standardok)
• Megfelelő időben és pénzügyi, valamint humán- és anyagi erőforrások tekintetében a legalacsonyabb költséggel történő beszerzés, amely mind mennyiségi, mind minőségi szempontból megfelelő.

Edit checks – Rendező (szerkesztő) ellenőrzés
Programozott kontrollok, amelyeket a beviteli folyamat korai szakaszába építenek be a hibás adatterületek azonosítására. Például, ha alfanumerikus adatokat visznek be numerikus mezőbe, ez a kontroll visszadobja a bevitelt. Programozott szerkesztő kontrollpontok alkalmazhatóak például akkor is, amikor egy másik alkalmazásból viszik be a tranzakció adatokat a feldolgozási folyamatba.

Effective – Eredményes, hatásos
A célok teljesítésére, vagy annak mértékére vonatkozik, hogy egy tevékenység eredménye mennyire esik egybe a célkitűzéssel, illetve az adott tevékenység a szándékolt hatásával.

Effectiveness – eredményesség, hatásosság
• A célkitűzés elérésének mértéke és a szándékolt hatás, valamint az adott tevékenység valós hatása közötti viszony. (INTOSAI Auditing Standards)
• A kitűzött célok költség-hatékony módon történő megvalósításának a mértéke.

Efficient – Hatékony
A felhasznált források és a célkitűzés elérése érdekében végzett tevékenység eredménye közötti viszonyra vonatkozik. Azt jelenti, hogy minimális forrást használnak fel az adott mennyiségű és minőségű eredmény elérésére, vagy a maximális eredményt érik el az adott mennyiségű és minőségű forrás felhasználásával.

Efficiency – Hatékonyság
• A tevékenység árukban, szolgáltatásokban, vagy más eredményekben kifejezett eredménye és az előállításokra felhasznált források közötti viszony. (INTOSAI Auditing Standards)
• A pénzügyi, humán- és anyagi erőforrások olyan felhasználása, amely maximálisra növeli az adott források összegéből kihozható eredményt, vagy minimálisra csökkenti a forrásfelhasználást egy adott mennyiségű és minőségű eredmény eléréséhez.

End user computing – Végfelhasználói számítógép-alkalmazás
Nem központosított (IT szervezeti egység nélküli) adatfeldolgozás, amely a végfelhasználó által kialakított automatizált eljárások használatát jelenti, általában programcsomagok segítségével. A végfelhasználói folyamatok bonyolultan kifinomultak lehetnek és a vezetői információ különösen fontos forrásaivá válhatnak. Kérdéses lehet, hogy megfelelően tesztelték és dokumentálták-e ezeket a folyamatokat.

Entity – Egység
Egy bármilyen méretű szervezetet konkrét céllal hoznak létre. Egy szervezet például lehet egy üzleti vállalkozás, non-profit szervezet, kormányzati szerv, vagy tudományos intézmény. Számos más fogalmat használnak szinonimaként, beleértve a szervezetet, osztályt (részleget, minisztériumot, hivatalt, stb.) (COSO,1992.)

Ethical – Etikus, erkölcsös
Erkölcsi elvekkel kapcsolatos fogalom.

Ethical values – Erkölcsi értékek

Azok az erkölcsi értékek, amelyek alapján a döntéshozó képes meghatározni a megfelelő magatartás tartalmát, irányát; ezeknek az értékeknek a lényege, hogy „mi a helyes", túl azon, amit a jogszabályok megkövetelnek. (COSO, 1992.)

External audit – Külső ellenőrzés

Egy, az ellenőrzött szervezeten kívül álló, attól független szervezet által végzett ellenőrzés, amelynek célja véleményt, vagy jelentést adni.

F

Fraud – Csalás (szabálytalanság)

Egy törvénytelen kölcsönhatás két fél között, amelyben az egyik fél valótlan információ közlésével szándékosan félrevezeti a másik felet, hogy ez által meg nem engedett, jogtalan előnyre tegyen szert. Magában foglalja a fondorlat, trükk, elleplezés,a bizalommal való visszaélés alkalmazását bizonyos helytelen, becstelen előnyök megszerzésére. (XVI LNCOSAI, Uruguay, 1998)

G

General controls – Általános kontrollok

• Az általános kontrollok egy szervezet teljes információs rendszerében, vagy annak egy nagy szegmensében (alrendszerében) alkalmazott struktúra, politikák és eljárások,amelyek segítik a rendszer (vagy adott alrendszere) megfelelő működését. Ezek képezik az alkalmazási rendszerek és kontrollok működési környezetét.

• Elvek (politikák) és eljárások, amelyek támogatják a számítógépes információs rendszerek folyamatos, megfelelő működését. Magukban foglalják az információs technológia irányítása, az információs technológiai infrastruktúra, a biztonság kezelése és a szoftver beszerzések feletti kontrollokat, a fejlesztést és karbantartást. Az általános kontrollok támogatják a programozott alkalmazási kontrollok működését. Az általános kontrollok leírására néha az általános számítógépes kontrollok és az információs technológiai kontrollok fogalmakat is használják. (COSO ERM)

I

Independence – Függetlenség

• Az ellenőrző szervezet és ellenőrei számára biztosított szabadság, hogy minden külső hatástól mentesen cselekedhessenek a rájuk ruházott ellenőrzési hatáskörnek megfelelően.

• A legfőbb ellenőrzési intézmény szabadsága, hogy ellenőrzési hatáskörével összhangban,ellenőrzési ügyekben bármilyen külső irányítás, vagy befolyásolás nélkül járjon el. (INTOSAI Auditing Standards)

• Mentesség azoktól a feltételektől, amelyek veszélyeztetik a tárgyszerűséget, vagy annak megjelenését. A tárgyszerűség veszélybe kerülését kezelni kell mind az egyes ellenőrök, mind a megbízatások, funkciók és a szervezet szintjein. (IIA)

• Az ellenőr képessége fenntartani a befolyásmentes nézőpontot a szakmai szolgáltatás ellátása során (tényleges függetlenség). (Arens, Elder and Beasley)

• Az ellenőr képessége fenntartani mások szemében, hogy befolyásmentes nézőpontot képvisel (a függetlenség megjelenési formája, látszata). (Arens, Elder and Beasley)

Inherent limitations – Eredendő korlátok

Minden kontrollrendszer esetében érvényesülő korlátok. Ezek körébe tartozik az emberi ítélőképesség; a források végessége és az a kényszer, hogy a kontrollokkal kapcsolatos költségeket a várható hasznuk tekintetében mérlegelni kell; az a tény,hogy előfordulhat a kontrollok működésképtelenné válása; lehetséges az öszejátszás,vagy a kontrollok vezetés általi megkerülése. (COSO 1992)

Inherent risk – Eredendő kockázat

Az a kockázat egy szervezetben, amellyel kapcsolatban a vezetés nem tud semmilyen intézkedést foganatosítani akár a kockázat valószínűségének, akár hatásának (jelentőségének) megváltoztatására. (COSO 1992)

Institute of Internal Auditors (IIA) – Belső Ellenőrök (Nemzetközi) Szervezete

Az IIA egy olyan szervezet, amely tagjai számára meghatározza az etikai és gyakorlati standardokat, képzést biztosít és ösztönzi a szakmai hozzáértést.

Integrity – Tisztesség, becsületesség

Szilárd erkölcsi elveket valló minőség, vagy állapot: becsületesség, őszinteség, jóhiszeműség, nyíltság és egyenesség; helyes dolgok tenni vágyása; értékeket és elvárásokat vallani és azok szerint élni. (COSO 1992)

Internal audit – Belső ellenőrzés

• Funkcionális eszköz, amely segítségével egy szervezet vezetése belső forrásokból szerez bizonyosságot arról, hogy azok a folyamatok, amelyekért felelősséggel tartozik, úgy működnek, hogy minimálisra csökkentik a csalás, hiba, a nem hatékony és gazdaságtalan gyakorlat előfordulását, lehetőségét. A külső ellenőrzés számos jellemzőjével rendelkezik, de helyénvalóan annak a vezetési szintnek az utasításait hajthatja végre, amely felé jelentéstételi kötelezettsége van. (INTOSAI Auditing Standards)

• Egy független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelyet új érték adása és a szervezet tevékenységeinek fejlesztése céljából alakítanak ki. Segítséget nyújt a szervezet céljainak eléréséhez egy rendszeres, fegyelmezett megközelítés alkalmazásával a kockázatkezelés, a kontroll és irányítási folyamatok eredményességének értékelése és fejlesztése tekintetében. (IIA)

• A belső ellenőrzés egy, a szervezeten belüli szolgálatként kialakított értékelő tevékenység. Feladatkörébe tartozik – többek között – a számviteli és kontroll rendszer megfelelőségének és eredményességének értékelése és figyelemmel kísérése. (IFAC)

Internal auditor(s) – Belső ellenőr(ök)

Vizsgálja és értékelésein, ajánlásain keresztül hozzájárul a belső kontrollrendszer folyamatos hatásosságához, de nem visel elsődleges felelősséget a belső kontrollrendszer kialakításáért, bevezetéséért, karbantartásáért és dokumentálásáért.

Internal audit unit – Belső ellenőrzési egység

• Egy (fő)osztály (egység, vagy tevékenységi kör) a szervezeten belül, amelyet a vezetés azzal bíz meg, hogy vizsgálja át és értékelje a szervezet rendszereit és eljárásait a csalás, hiba és nem hatékony gyakorlat valószínűségének minimálisra csökkentése érdekében. A belső ellenőrzésnek függetlenséggel kell rendelkeznie a szervezeten belül és közvetlenül a vezetésnek kell jelentést tennie.

• Egy főosztály, osztály, tanácsadók csoportja, vagy más hivatásos személy(ek),amely (aki) független, tárgyilagos bizonyosságot nyújt és tanácsadó tevékenységet folytat új érték adása és a szervezet műveleteinek fejlesztése érdekében. A belső ellenőrzési tevékenység segítséget nyújt a szervezet céljainak eléréséhez egy rendszeres,fegyelmezett megközelítés alkalmazásával a kockázatkezelés, a kontroll és irányítási folyamatok eredményességének értékelése és fejlesztése tekintetében.
(IIA)

Internal control – Belső kontroll

A belső kontroll egy összetett folyamat, amelyet egy szervezet vezetése és dolgozói valósítanak meg, és amelyet a kockázatok meghatározására és ésszerű biztosíték biztosítására alakítanak ki ahhoz, hogy a szervezet a küldetésének teljesítése során

megvalósítsa a következő fő célokat: a tevékenységeket (műveleteket) szabályszerűen,etikusan, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen hajtsa végre; teljesítse az elszámolási kötelezettségeket; megfeleljen a vonatkozó törvényeknek és szabályozásoknak;megvédje a szervezet forrásait a veszteségektől, a nem rendeltetésszerű használattól és károktól.

Internal Control System (or Process, or Architecture) – Belső kontrollrendszer (vagy ~ folyamat, vagy ~ felépítés)

Egy szervezet által alkalmazott belső kontroll szinonimái (COSO 1992)

INTOSAI International Organisation of Supreme Audit Institutions– Legfőbb ellenőrzési intézmények nemzetközi szervezete

Az INTOSAI az ENSZ, vagy specializált szervezetei tagországainak legfőbb ellenőrzési intézményei szakmai szervezete. A legfőbb ellenőrzési intézmények meghatározó szerepet játszanak a kormányzati elszámolások és tevékenységek ellenőrzésében és elősegítik a kormányok megalapozott pénzügyi irányítási tevékenységét és az elszámoltathatóságát.

Az INTOSAI-t 1953-ban hozták létre, és az eredetileg 34 ország számvevőszékét számláló szervezet tagsága mára meghaladja a 170-et.

ISSAI International Standards of Supreme Audit Institutions –

A legfőbb ellenőrzési intézmények nemzetközi standardjai kiadja a legfőbb ellenőrzési intézmények nemzetközi szakmai szervezete (INTOSAI).

Management intervention – Vezetői beavatkozás

A vezetés által végzett olyan művelet, amellyel az előírt eljárásokat, politikákat törvényességi okokból felülírja; vezetői beavatkozásra többnyire akkor van szükség,amikor nem ismétlődő, vagy nem szokásos tranzakciókról, eseményekről van szó,amelyeket a rendszer esetleg nem megfelelően kezelne. A vezetői beavatkozás (intervention) fogalma nem azonos a kontrollok vezető általi áthágásával, megkerülésével(override). (COSO 1992)

Management override – A szabályok Vezetés általi áthágása, megkerülése

A vezetés törvénytelen indítékkal felülbírálja az előírt politikákat, vagy eljárásokat, személyes haszonszerzés, vagy a szervezet pénzügyi helyzetének, illetve megfelelőségének kedvezőbb bemutatása céljából (ellentétben a vezetői beavatkozással (intervention). (COSO 1992)

Management process – Vezetési, irányítási folyamat

A vezetés intézkedéseinek sorozata a szervezet működtetésére. A belső kontroll részét képezi és beépül (beleintegrálódik) a vezetési folyamatba. (COSO 1992)

Monitoring – Monitoring (figyelemmel kísérés és értékelés)

A monitoring a belső kontroll összetevője, az a folyamat, amelyben időnként értékelésre kerül a belső kontrollrendszer teljesítménye.

O

Objectivity – Tárgyilagosság (objektivitás)

Egy elfogulatlan állásfoglalás, amely révén a számvevőszékek, belső és külső ellenőrök megbízatásukat oly módon hajtják végre, amely bizalmat kelt munkájuk eredménye iránt és nem tesz jelentős minőségi engedményeket. A tárgyilagosság megköveteli az ellenőrtől, hogy ellenőrzési kérdésekben ne rendelje alá ítélőképességét másoknak.

P

Policy – (utasításokba foglalt) irányítási elvek, vezetési politika

Vezetés által kialakított előírás, mit kell tenni a kontrollok működtetéséhez. A politika képezi az alapját az azt megvalósító eljárásoknak. (COSO 1992)

Preventive control – Megelőző (előzetes) kontroll
Nem kívánatos események, vagy eredmények elkerülésére kialakított kontroll (ellentétbena feltáró kontrollokkal) (COSO 1992)
Procedure – Eljárás(rend)
A politika (irányítási elvek) megvalósítására irányuló művelet(sor), ténykedés. (COSO, 1992.)
Public accountability – Államháztartási elszámolási kötelezettség
Állami forrásokkal gazdálkodó személyek, vagy szervezetek (beleértve az állami tulajdonú vállalatokat, részvénytársaságokat) azon kötelezettségei, hogy felelősséget viseljenek pénzügyi, irányítási és program-végrehajtási feladatkörükért az a szerv felé, amely ezekkel a feladatkörökkel megbízta őket, és beszámoljanak (jelentést tegyenek) a megbízó (felhatalmazó) szerv felé. (INTOSAI Auditing Standards)
R
Reasonable assurance – Ésszerű biztosíték, ésszerű bizonyosság
• azonosnak tekinthető a meggyőződés (bizonyosság) kielégítő szintjével a költségek,haszon, vagy a kockázatok adott mérlegelése keretében.
• Az a koncepció, hogy a belső kontroll, bármilyen jól is van kialakítva és bármilyen jól is működik, nem garantálhatja, hogy egy szervezet eléri a céljait. Ez minden belső kontrollrendszer hatásosságának eredendő korlátjaival függ össze.
(COSO 1992)
Residual risk – Fennmaradó kockázat
A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.
Risk – Kockázat
Az a lehetőség, hogy egy olyan esemény történik meg, amely negatívan hat a célok elérésére. (COSO ERM)
Risk appetite – Kockázatvállalás
• A kockázat azon mértéke, amellyel kész a szervezet szembenézni anélkül, hogy intézkedéseket tartana szükségesnek.
• A széles értelemben vett kockázati szint, amelyet egy vállalat, vagy más szervezet kész elfogadni küldetésének teljesítése, vagy jövőképének elérése érdekében.
(COSO ERM)
Risk assessment – Kockázatbecslés
A kockázatbecslés a szervezet céljainak elérésével kapcsolatos kockázatok felmérésének (azonosításának) és elemzésének, valamint a megfelelő válasz kialakításának folyamata.
Risk assessment cycle – Kockázatbecslési ciklus
A megváltozott feltételek, lehetőségek és kockázatok felmérésének és elemzésének egy szakadatlan, iteratív folyamata, különösen a belső kontroll módosítása a változó kockázatoknak megfelelően. A kockázatprofilt és a kapcsolódó kontrollokat rendszeresen felül kell vizsgálni és értékelni annak a bizonyosságnak a megszerzése céljából, hogy a kontrollok továbbra is érvényesek, a kockázatokra adott válaszok továbbra is arányosak és megfelelő irányultságúak, a kockázatmérséklő kontrollok hatásosak, bár a kockázatok időközben változnak.
Risk evaluation – Kockázatértékelés
A kockázat jelentősége és a kockázatos esemény valószínűsége megbecslésének eszköze.
Risk profile – Kockázatprofil
Azoknak a fő kockázatoknak az összefoglalása, vagy táblázatos megjelenítése,amelyekkel a szervezet, vagy valamely egysége szembenéz, beleértve a kockázat várható hatását (vagyis magas, közepes, vagy alacsony) együtt a nem kívánatos esemény megtörténésének valószínűségével.

Risk tolerance – Kockázattűrés (elfogadható kockázati szint)
A célok elérése tekintetében az elfogadható változat. (COSO ERM)
S
Seggregation (or separation) of duties – A feladatkörök elhatárolása (vagy elkülönítése)
A hibák, veszteségek, vagy téves műveletek kockázatának, valamint annak a kockázatnak a csökkentése érdekében, hogy ezek a problémák feltáratlanul maradnak,a tranzakciókkal, vagy eseményekkel kapcsolatos folyamatok összes kritikus szakaszait (pl. felhatalmazás, engedélyezés, feldolgozás, nyilvántartásba vétel, felülvizsgálat) nem kontrollálhatja egyetlen személy, vagy csoport.
Supreme Audit Institution (SAI) – Legfőbb Ellenőrző Intézmények Nemzetközi Szervezete
Egy állam közszolgálati testülete, amennyiben azt kijelölték, létrehozták, vagy megszervezték, a törvény erejénél fogva gyakorolja az adott állam legfelső állami ellenőrzési funkcióját. (INTOSAI Auditing Standards)

XI. JOGSZABÁLYOK JEGYZÉKE

Ajbt.	2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosáról
Áhsz.	4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről
Ávr.	368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról törvény végrehajtásáról
Bkr.	370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a belső gazdálkodási szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
Btk.	2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről
Szabs. tv.	2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről
Infotv.	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
Kttv.	2011. évi CXCIX. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
Ksztv.	2010. évi XLIII. törvény központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról
Kjt.	1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

XII. IRATMINTÁK

1. számú iratminta

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

Sorszám	Azonosított kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Határidő	Felelős munkatárs neve

2.számú iratminta

Jegyzőkönyv a szabálytalanságról

Iktatószám:

A vizsgálat kezdetének időpontja: 201... .....hó.....nap
A vizsgálat befejezésének időpontja: 201... .....hó.....nap
A vizsgálatot végző személy(ek) neve, beosztása:
.....
A szabálytalanság észlelésének időpontja: 201. .....hó....nap
A szabálytalanságot bejelentő neve, beosztása: ..... (pl.: munkatárs, vezető, üzleti partner, ügyfél stb)
A szabálytalanság észlelésének módja (az észlelő elmondása alapján)

Az észleléskor kiállított dokumentum tartalmi helyességének felülvizsgálati tapasztalatai:

Az észlelést követően már megtett intézkedések és azok hatásai:

A szabálytalanság leírása:

- a szabálytalanság ténye,
- a szabálytalanság minősítése (gondatlan, szándékos),
- a szabálytalanság elkövetésének időpontja,
- a megsértett előírástól való eltérés (jogszabály, belső szabályzat, utasítás),
- a folyamat, vagy tevékenység szabálytalanság által érintett része,
- a szabálytalansághoz vezető körülmények, tényezők,
- a szabálytalanság korrigálhatóságának, vagy korrigálhatatlanságának ténye,
- a szabálytalanságot elkövető/k/ megnevezése,
- az elkövetés módja,
- a szabálytalanság gyakorisága (eseti, időszakos, rendszeres),
- a szabálytalanság következménye (minőségromlás, hibás szolgáltatás, téves kifizetés, egyéb kár).

A helyben hozott intézkedések:

- az intézkedés jogalapja
- a döntéshozó megnevezése
- a döntéshozatal időpontja
- az intézkedés ismertetése (megszüntetés, korrekció, javaslattétel felsőbb szintű intézkedésre)
- az eljárás eredménye

A vizsgálatot végzők által szükségesnek tartott további intézkedések megtételére vonatkozó javaslatok:

A jegyzőkönyv továbbításának időpontja (az átadás napja)

Csatolt dokumentumok

- a tényt alátámasztó alapdokumentumok, (pl. számlák, pénztári kiadási bizonylatok)
- a szabálytalanságot elkövető/k/ és más érintettek nyilatkozatai

A jegyzőkönyv készítésének helye, időpontja: ....., 201...
.....hó.....nap

.....	.....
Vizsgált szervezet/szervezeti egység vezetőjének aláírása	Jegyzőkönyv készítő aláírása

....

A vizsgálatot végző
személy(ek) aláírása

3. számú iratminta

Nyilvántartás a szabálytalanságokról

Sorszám	Kapcsolódó írásos dokumentum	Megtett intézkedés	Határidő

4. számú iratminta

NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL

NYILATKOZAT

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 vagyonkezelésébe, használatába adott vagyon rendeltetésszerű 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 értékeltem.

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

Kontrollkörnyezet:

A hatékony feladatellátás érdekében elkészítettem és folyamatosan karbantartottam a szervezeti és működési szabályzatot, valamint az egyéb belső szabályzatokat. Ezeket minden dolgozó számára elérhetővé tettem a belső rendszerünkben és a honlapon. A dolgozók rendelkeznek a feladataikat részletesen ismertető munkaköri leírással, amelyben rögzítésre került a felelősségi és beszámolási rend.

Integrált kockázatkezelési rendszer:

A feladatellátás folyamatosságát veszélyeztető tényezőket folyamatosan feltárom, a jogszabályoknak nem megfelelő működést kiszűröm és megszüntetem.

Kontrolltevékenységek:

Az egyes folyamatokkal kapcsolatos végrehajtási, ellenőrzési ill. pénzügyi teljesítési tevékenységeket külön személyekhez delegáltam, ezt a kötelezettségvállalási szabályzatban rögzítettem. A belső ellenőrzést hatékony vezetői ellenőrzésként használom.

Információs és kommunikációs rendszer:

Folyamatosan biztosítom a dolgozók részére, hogy a munkájukhoz szükséges információkhoz hozzájussanak.

Nyomon követési rendszer (monitoring):

A belső ellenőrzés és a külső vizsgálatok által feltárt hibák, hiányosságok kijavításához a szükséges intézkedéseket megteszem. Az intézkedési tervek megvalósulását nyomon követem.

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

XIII. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

A költségvetés tervezésének ellenőrzési nyomvonala (Minta)

A folyamat lépései	Jogszabályi alap	Előkészítés	Keletkezett dokumentum	Feladatgazda	Határidő	Ellenőrzés	Utalványozás ellenjegyzés	Pénzügy teljesítési	Elszámolás
Gazdasági program elkészítése	Ötv., Áht., Ámr.	Igényfelmérés, egyeztetés, gazdasági cél meghatározása	Gazdasági program	Szakcsoládok Pénzügyi ea.	Ötv.-ben előírtak szerint	Szakmai és pénzügyi vezetők /felülvizsgálat/	Testület rendelete	n.é.	n.é.
Költségvetési koncepció elkészítése	Áht., Ámr., Ötv., PM útmutató	Igényfelmérés, bázis adatok elemzése, egyeztetések	Korlevelek, elemző táblák	Előadók, intézmények vezetői	Áht.-ra figyelemmel Önk rende-letc szerint	Szakmai és pénzügyi vezetők /felülvizsgálat/	Vezetői jóváhagyások	n.é.	n.é.
Költségvetés szinuc hozása	Jogszabályok, belső szabályok	Bázis adatok összegyűjtése, elemző táblák készítése,	Korrigált bázis	Szakosztályok, intézmények	Önk rende-letc szerint	Szakmai és pénzügyi vezetők /egyeztetés/	Egyeztetett állásfoglalás	n.é.	n.é.
Szerkezeti változtatások	Jogszabályok, kotelezettségvállalás	Részletes számítások, döntés-előkészítő anyagok készítése	Módosított javaslat	Pénzügyi vezető	Önk. rende-letc szerint	Pénzügyi vezető, intézményvezetők	Egyeztetett állásfoglalás	n.é.	n.é.
Végleges feladatstruktúra kialakítás	Szakmai jogi és belső előírások	Feladatleírások tartalmi felülvizsgálata, összehangolása	Szabályzatok, folyamatleírás	Szakmai vezetők, intézményvezetők	Önk. rende-letc szerint	Jegyző, Polgármester, Testület bizottságai	Testületi határozat az elfogadásról	n.é.	n.é.
Feladatellátás költségei normák	Központi és helyi	Számítások, elemzések	Költség-kalkulációk	Szakmai és pénzügyi előadók	Külön előírva	Szakmai és pénzügyi vezetők	Testület bizottságai jóváhagyása	n.é.	n.é.
Forrás és bevétel meghatározás	Ksv. Törvény és más jogszabályok	Belső számítások, elemzések	Javaslat	Osztályok, intézmények	Külön előírás	Szakmai és pénzügyi vezetők, bizottságok	Bizottságok jóváhagyása	n.é.	n.é.
Forrás és bevétel felosztás	Jogszabályok, belső előírások	Számítások, kalkulációk	előirányzatok	Pénzügyi, szakmai előadók	Külön előírás	Szakmai és pénzügyi vezetők, bizottságok	Bizottsági jóváhagyás	n.é.	n.é.
Kötelező mérlegek elkészítése	Törvények, jogszabályok	Számítások, egyeztetések	Mérleg tervezetek	Pénzügyi, szakmai vezetők	Külön előírás	Bizottságok, intézményvezetők	Bizottsági határozatok	n.é.	n.é.
Pénzügyi egyensúly megteremtése	Törvények, jogszabályok	Számítási anyagok, egyeztetések	Emlékeztetők, egyzőkönyvek	Pénzügyi,szakmai vezetők	Külön előírás	Jegyző, Pénzügyi bizottság	Bizottsági határozatok	n.é.	n.é.
Költségvetési javaslat elkészítése	Áht., Ámr., más jogszabályok	Mérlegkészítéssel kapcsolatos feladat	Mérleg és indoklása	Önk. rende-letc szerint	Jegyző, polgármester-bizottságok	Bizottsági felülvizsgálattal	Bizottsági határozat	n.é.	n.é.
Javaslat elbírjcsztése	Áht., Ötv., Ámr., Önk. rend.	Javaslat végleges formájának elkészítése	Végleges javaslat	Jegyző, polgármester	Áht. alapján	Bizottságok / felülvizsgálattal/	Testület határozattal		
Költségvetési rendelet	Áht., Ámr., Ötv.	Rendelet szövegének elkészítése	Rendelet tervezet	Jegyző, polgármester	Áht. alapján	Bizottságok határozattal	Testület határozattal	n.é.	n.é.

Megjegyzés: 1/ Az utalványozás, ellenjegyzés a tervezés során a jóváhagyást jelenti.
2/ A pénzügyi teljesítés és az elszámolás a tervezés során nem értelmezhető.
3/ A folyamat lépései igény szerint tovább bonthatóak.