

CSANÁDPALOTAI KÖZÖS ÖNKORMÁNVZATI HIVATAL

ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

A Csanádpalotai Közös Önkormányzati Hivatal Belső Kontrollrendszer Szabályzatáról

A helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak, valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladat- és hatásköreiről szóló 1991. évi XX. törvény 140. § (1) bekezdés e) pontjában meghatározott hatáskörömben eljárva a Csanádpalotai Közös Önkormányzati Hivatal belső kontrollrendszer szabályzatát az alábbiak szerint határozom meg.

Az Áht. 6/C. § (1) bekezdése alapján Csanádpalota Városi Önkormányzat, Kövegy Község Önkormányzata és Királyhegyes Község Önkormányzata bevételeivel és kiadásaival kapcsolatban a tervezési, gazdálkodási, ellenőrzési, finanszírozási, adatszolgáltatási és beszámolási feladatok ellátásáról a Csanádpalotai Közös Önkormányzati Hivatal gondoskodik.

A fentiekből eredően ezen szabályzat hatálya a következő költségvetési szervekre/jogi személyekre terjed ki:

Csanádpalota Városi Önkormányzat
Kövegy Község Önkormányzata
Királyhegyes Község Önkormányzata
Csanádpalotai Közös Önkormányzati Hivatal
(a továbbiakban: fent felsorolt szervek).

BELSŐ KONTROLLRENDSZER

A Csanádpalotai Közös Önkormányzati Hivatal Belső kontrollrendszerét

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, *(atovábbiakban Bkr.)*, illetve
- az államháztartási törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet

alapján a következők szerint határozom meg.

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

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

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

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

A költségvetési szerv vezetője a költségvetési szerv működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a szervezet belső kontrollrendszerét.

A belső kontrollrendszer fejlesztése során figyelembe kell venni az államháztartási külső ellenőrzést, kormányzati szintű ellenőrzést végző szervek és a belső ellenőrzési tevékenységet végzők által megfogalmazott ajánlásokat és javaslatokat.

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

A költségvetési szerv vezetője rendszerezi a költségvetési szerv folyamatait, kijelöli a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyt (a továbbiakban: folyamatgazda).

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

A költségvetési szerv vezetője **köteles szabályozni a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.**

A belső kontroll öt, egymással összefüggő eleme a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) keretrendszere alapján került ki meghatározásra:

- a kontrollkörnyezet,
- a kockázatkezelési rendszer,
- a kontrolltevékenységek,
- az információ és kommunikáció,
- a nyomon követési rendszer (monitoring).

A belső kontroll kialakítása a vezetők részéről kezdeményező magatartást és kommunikációs tevékenységet követel meg a dolgozókkal.

A belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése során a költségvetési szerv vezetőjének figyelembe kell vennie belügyminiszter és a nemzetgazdasági miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltakat.

I.

KONTROLLKÖRNYEZET

1. Kontrollkörnyezet összetevői és bemutatása

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján a költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

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

A kontrollkörnyezet a teljes kontrollrendszer alapja. Biztosítja a fegyelmet és a szervezeti felépítést, valamint azt a légkört, amely befolyásolja a belső kontroll általános minőségét. A kontrollkörnyezet alapozza meg a belső kontroll összes többi elemét a fegyelem és a szervezeti struktúra biztosítása által.

A kontrollkörnyezet összetevői:

- a vezetés filozófiája és stílusa,
- a célok kitűzése, és a teljesítmény értékelése,
- az integritás és az etikai értékek,
- elkötelezettség a szakértelem mellett, a tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra,
- belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása,
- a hatékony szervezet irányítás kialakítása a kockázati tűréshatár meghatározása

1.1. A vezetés filozófiája és stílusa

A belső kontrollrendszer hatékony működtetése érdekében a vezetőnek el kell köteleződnie a kontrollrendszer mellett és ezt az elkötelezettségét a tetteivel (példamutatás) és következetességével demonstrálnia is kell a munkatársak részére. Néhány szempont a vezetés filozófiája és stílusa megvalósításához:

- kialakította-e a szervezet jövőképét, célkitűzéseit, és az ezzel összhangban álló értékeit, és ezekkel összhangban cselekszik-e;
- milyen szintű személyes integritással rendelkezik;
- felelősségvállalás szintje;
- megfelelő kommunikáció, átláthatóság;
- követi-e és következetesen betartatja-e a jogszabályokat és a saját maga által megalkotott belső szabályokat; a vezető által választott vezetési stílus illeszkedik-e a szervezethez, elfogadható-e a szervezet számára; milyen a hozzáállása a kulcsfolyamatokhoz; munkatársak motiválása, az eredmények elismerése;
- hogyan alakította ki a szervezet kockázati tűrőképességét - döntéseit hirtelen, nagyobb kockázatot vállalva vagy alaposabban, alacsony kockázatot vállalva hozza-e meg;
- a megszokottól eltérő helyzetekben tanúsított magatartás - milyen gyorsan, hogyan és kellő hatékonysággal reagál-e az ilyen helyzetekre;
- hogyan kezeli a mulasztásokat, hibákat, ezzel kapcsolatban hol húzódik a tolerancia határa.

A vezetői magatartásnak példamutatónak kell lennie az etikai értékek kialakítása és az integritás megteremtése vonatkozásában is. A vezetőknek biztosítaniuk kell a szervezeten belüli egységes szemléletet, a megfelelő munkaerőkölsöt, amit a vezetésnek a vezetői példamutatás körülményeit meghatározó:

- etikai kódex kiadásával;
- világos és egyértelmű feladat elhatárolással;
- az eljárásrendek átgondolt kialakításával;
- a hatáskörök és a kapcsolódó felelősség pontos megfogalmazásával;
- a teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges feltételek biztosításával;
- a nem megfelelő munkavégzés következetes szankcionálásával

1.2. A célok kitűzése, és a teljesítmény értékelése

1.2.1. A célok kitűzése

A célok kitűzésében két fontos feladat hárul a vezetőkre:

- egyrészt el kell fogadtatni a munkatársakkal a számukra kitűzött egyéni célt és feladatot, valamint az ezzel járó felelősséget;
- másrészt meg kell értetni, hogy a számára kitűzött cél hogyan kapcsolódik a költségvetési szerv alapvető célkitűzéséhez, és az egyéni célkitűzés teljesítése miképpen segíti a helyi és a társadalmi célok megvalósítása színvonalának emelését.

Ezen túlmenően minden alkalmazottnak ismernie kell az általa végzett tevékenységgel szembeni tartalmi, mennyiségi és minőségi követelményeket. Tudatosulnia kell annak is, hogy milyen konkrét, személyes felelősséggel tartozik az általa végzett munkáért, illetve milyen

feladatért vethető fel másokkal együttes felelőssége. Ismernie kell azokat a feladatellátáshoz szükséges módszereket és eszközöket.

1.2.2. A teljesítmény mérése és értékelés

A költségvetési szerv vezetésének folyamatosan információkkal kell rendelkeznie arról, hogy a stratégiai, és az arra épülő operatív célkitűzéseinek megvalósítása hogyan alakul. A célok megvalósításának előrehaladását folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és lehetőség szerint előre meghatározott, a különböző, de egymással kapcsolatban álló területek kölcsönös kontrolljára is alkalmas mutatószámok (indikátorok) alkalmazásával naprakészen célszerű mérni a teljesítés alakulását, mivel az hívja fel elsődlegesen a vezetés figyelmét a céloktól való elmaradásra, a megvalósítást akadályozó tényezőkkel kapcsolatos korrekciós intézkedések meghozatalának szükségességére.

A teljesítmény mérőszámokkal és mutatókkal szemben támasztott követelmények az alábbiakban foglalhatók össze a közszolgálati szektorban:

- **homogenitás**, azaz amennyiben a mutatókat és mérőszámokat összehasonlításra használják, azonos legyen minden megfigyelésnél a mérés tartalma és a mérés körülményei;
- **alkalmasság**, azaz a mutatók és mérőszámok olyan dolgokra irányuljanak, amelyek mennyiségi alakulása ténylegesen függ a szervezet, tevékenység, folyamat teljesítményétől;
- **szintbeli megfelelés**, azaz egy szervezeten belül különböző mutatókat és mérőszámokat kell alkalmazni ugyanazon tevékenységekkel kapcsolatos teljesítmény mérésére;
- **mellékhatásoktól mentesség**, azaz valamely mérőszám vagy mutató teljesítésére való törekvés közben ne keletkezzenek szándékos vagy akaratlan nem kívánatos mellékhatások, a korlátozott kapacitások miatt ugyanis a szervezet úgy csoportosítja az erőforrásokat, hogy azok a mért teljesítményt elősegítő tevékenységeket támogassák, akár a nem mért tevékenységek rovására;
- **racionalitás**, azaz törekedni kell arra, hogy olyan mutatókat és mérőszámokat alkalmazzunk, amelyek olyan tevékenységek teljesítményét mérik, amelyek előállítása ténylegesen szükséges.
- **többoldalúság**, azaz amennyiben a költségvetési szervnek többféle eredmény elérését kell biztosítania, akkor többféle teljesítmény-mérőszámot és mutatót kell alkalmaznia, vagy olyan összetett mérőszámot, amely a szervezet tevékenységét gyakorlatilag lefedi.

1.2.3. Az egyéni teljesítmény mérése és értékelése

A költségvetési szervek munkatársai tevékenységét, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulásátakülönböző jogszabályok előírásai alapján rendszeresen értékelni, minősíteni kell.

A vezetőknek gondoskodnia kell a feltételeknek a megteremtéséről, az eszközök, források rendelkezésre bocsátásáról, amelyek a feladatellátáshoz szükségesek. Ezeket munkaköri leírásban, illetve belső szabályzatokban kell rögzíteni.

Fontos, hogy az alkalmazottak az illetékes, a munkafolyamatot irányító, felügyelő közvetlen helyi vezetőtől rendszeres segítséget kapjanak a feladat céljának megértéséhez, a szükséges információk eléréséhez, a technikai megoldások, módszerek elsajátításához, a munkavégzést segítő vagy akadályozó tényezők megismeréséhez.

A vezetők feladatai közé tartozik továbbá, hogy ellenőrzik munkatársaik tevékenységét, mérik teljesítményüket, a kompetenciájukba tartozó esetekben korrekciós intézkedések tesznek meg, illetve a kompetenciájukat meghaladó esetekben javaslat tehetnek a felettesek felé.

A teljesítményértékelés dokumentumait össze kell gyűjteni, és nyilván kell tartani.

A rendszeres és eseti teljesítményértékeléseken alapuló minősítés mindig írásban kell, hogy megtörténjen, és azt a minősítéssel meg kell ismertetni.

1.3. Az integritás és az etikai értékek

A Bkr. alapján a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége az olyan belső kontrollrendszer kialakítása, amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és integritás érvényesítésének biztosítására.

A szervezet vezetőjének felelőssége a szervezet „sértetlenségének”, integritásának biztosítása.

Az integritásirányítás a vezetési és irányítási rendszernek a szervezet és a szervezetben dolgozó egyének integritásának biztosítására irányuló, a belső kontrollrendszerbe illeszkedő funkcionális alrendszere, amely biztosítja a szervezeti kultúra egységét, az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.

1.4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

A költségvetési szerv alapvető céljai, küldetése, főbb feladatai határozzák meg, hogy milyen mennyiségű és szakmai összetételű humánerőforrásra van szüksége. A szakember ellátottság döntő mértékben a munkaerőpiac helyzetétől, és a költségvetési szerv anyagi lehetőségétől függ.

A vezetés feladata, hogy felmérje az egyes munkakörökhöz szükséges szakértelmet, és ennek alapján pontosan definiálja a szakmai elvárásokat.

A vezetés feladata, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A feladat- és hatásköröket úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, ami biztosítja a döntéshozatalt és az elszámoltathatóságot.

A belső kontrollrendszer működését nagymértékben befolyásolja a dolgozói állomány.

A hatékony belső 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 célkitűzések teljesítéséhez szükséges, hogy megfelelően képzett munkatársak lássák el a feladatokat. A szakmaiságot már a kiválasztás során biztosítani kell, s a foglalkoztatás teljes időtartama alatt gondoskodni kell a folyamatos továbbképzésről.

PI: Az intézményeket fenntartó önkormányzat jegyzőjének kell gondoskodnia arról, hogy

- *a pályázati felhívást, amelynek tartalmaznia kell a munkahely és a beosztás megjelölését, a magasabb vezetői beosztásra történő megbízás időtartamát, a megbízás kezdő napját és megszűnésének időpontját, a vezetői megbízáshoz előírt és az azokat kiegészítő feltételeket, a beosztáshoz kapcsolódó juttatásokat, a pályázat benyújtásának formáját, határidejét és helyét, a pályázat tartalmi követelményeire*

vonatkozó esetleges egyéb igényeket, valamint a pályázat elbírálásának határidejét - pl.: egy adott minisztérium hivatalos lapjában - közzé tegyék.

- *a pályázati eljárásban biztosítani kell, hogy a pályázat iránt érdeklődők a pályázatok előkészítéséhez szükséges tájékoztatást megkapják, továbbá azt, hogy az intézményt megismerhessék.*
- *a pályázatnak tartalmaznia kell a pályázó szakmai életrajzát, az intézmény vezetésére vonatkozó programját, a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseit, valamint a pályázati felhívásban megfogalmazott tartalmi követelményeket.*

1.5. A tevékenységhez illeszkedő szervezeti struktúra

A költségvetési szerv vezetőjének a feladata olyan szervezeti struktúra kialakítása, amely szolgálja a hatékony és eredményes munkavégzést, támogatja az egymáshoz kapcsolódó folyamatok végrehajtását, elősegíti a munkavégzéshez szükséges információk áramlását.

A szervezeti felépítés a legáttekinthetőbb módon az SzMSz mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhető meg. A szervezeti ábrából kitűnnek a szervezeti egységek megnevezései, az alá- és fölérendeltség, és az egymásmellettiesség, az együttműködési kötelezettség viszonyai.

A költségvetési szerv szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szervben belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza.

1.6. Belső szabályzatok kialakítása, a felelősségi- és feladatkörök meghatározása

A költségvetési szervek tevékenységének fő irányait, kereteit jogszabályok határozzák meg, A jogszabályok egymásra épüléséhez hasonlóan, a belső szabályzatok is hierarchikusan épülnek fel, és együttesen az általános, minden dolgozót érintő követelményektől indulva az egyénre szabott, konkrét és részletes feladatokig meghatározzák az elvárt, követendő magatartást.

A fontosabb belső szabályok a következők:

- az alapító okirat;
- a szervezeti és működési szabályzat (SzMSz) és mellékletei;
- az ügyrendek;
- a belső szakmai és pénzügyi szabályzatok;
- a vezetői utasítások;
- a folyamatleírások;
- az ellenőrzési nyomvonalak;
- a munkaköri leírások;
- útmutatók, kézikönyvek.

Ezekon túlmenően a költségvetési szervek méretüktől, feladatstruktúrájuktól számos további, a költségvetési szerv által ellátott speciális szakmai tevékenységekre, feladatkörökre vonatkozó belső szabályzatokat is készíthetnek

A belső szabályzatok a jogszabályi előírásokkal nem lehetnek ellentétesek. A szabályzatokkal szembeni általános követelmény, hogy abban a szakmai specialitásokon kívül minden esetben szerepelnie kell:

- a céljának, tárgyának;
- jogszabályi alapjának és a szabályzat kiadása indokoltságának;
- személyi, tárgyi, területi, időbeli, szervezeti hatályának;
- belső szabályozó rendelkezéseknek, amelyek egyértelműen leírják, hogy az adott tevékenységet, folyamatot hogyan kell végrehajtani, a felelősök és határidők megjelölésével;

a jóváhagyó/kiadmányozó beosztásának, aláírásának; a jóváhagyás dátumának.

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

A szervezeti egységek meghatározott feladatait a költségvetési szerv működésében betöltött szerepéből, funkciójából kiindulva, az adott szervezeti egységben a munkaköri leírása alapján érintett munkatársnak kell végrehajtania.

1.7. Hatékony szervezet irányítás kialakítása

A költségvetési szerv vezetője köteles olyan szervezetirányítási rendszert, belső szabályozást, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források átlátható, szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

A gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelményeit a Bkr. értelmező rendelkezései tartalmazzák.

Példa 1. Egy költségvetési szervnél a kitűzött cél az átlagos ügyintézési időtartam jogszabályban meghatározott 21 munkanapról 8 munkanapra való csökkentése, változatlan minőség mellett

- *A gazdaságosságot lehet mérni azáltal, hogy az ügyintézés változatlan színvonalát megtartva, a papír alapú ügyintézésről az elektronikus ügyintézésre való áttéréssel, a papír felhasználás csökkentése, illetve az informatikai eszközök rendszerbe állítása egyenlegében átlagosan egy ügyre vetítve milyen költségmegtakarítással járt (Ilyen esetben azonban fontos az ügyfél elégedettség mérése is.)*
- *A hatékonyság mérhető azzal, hogy a jogszabályban meghatározott 21 munkanapos ügyintézési határidővel szemben, mennyi a tényleges átfutási idő, és a gyorsabb ügyintézés milyen többlet ráfordítást igényelt (Fajlagos mutatóként: egy ügy elintézésének költsége hogyan alakult)*
- *Az eredményesség mérésére alkalmas a terv- és tényadat összehasonlítása, a példánál maradva az ügyintézés a tervezett 8 munkanappal szemben ténylegesen hogyan alakult (index-számítással, százalékos arány kimutatásával).*

2. Az önkormányzatnál a helyi adóbevételek 10%-os növelését tűzik ki célul.

- *Eredményessége természetesen a tényleges adóbevételek tervezettel való összevetés révén válik mérhetővé.*
- *A hatékonyság azon keresztül ítéltető meg, hogy sikerült-e felmérni minden*

adóalanyt, azokhoz időben eljutottak-e a felszólítások, bővült-e emiatt az adózók köre.

- *A gazdaságosságot az jelzi, hogy a többlet adóbevételt milyen ráfordítással (adóalanyok felkutatása, a kiértékelések előállítási és postaköltsége) érték el.*

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség csak optimális esetben erősíti egymást:

- *nem biztos, hogy ami eredményes, az egyben gazdaságos is (pl. a szolgáltatás költsége meghaladja, az ellenértékeként kapott bevételt);*
- *a hatékonyság sem jár mindig együtt a gazdaságossággal (pl. az átfutási idő csökkentése jelentős többlet ráfordítást igényelhet);*
- *előfordulhat az is, hogy a kitűzött eredményességi szintet eléri, de a hatékonyság nem javul (pl. az idegen nyelvet magasabb óraszámokban oktatják, de az alkalmazott oktató felkészületlensége és/vagy a tanulók nem kellő aktivitása miatt az idegen nyelv elsajátításának színvonala nem javul);*
- *ezért folyamatos értékelésekkel, és célirányos intézkedésekkel kell a három tényező közötti összhangot megteremteni és fenntartani.*

1.8. A kockázati tűréshatár meghatározása

A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének - az elérhető eredményhez képest - magas költsége miatt tudomásul veszi azt.

A vezetés kockázati tűrőképesége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárainak együttes értéke nem haladhatja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezőket, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszingézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra. A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tartja az eredetileg kitűzött céltól.

A költségvetési szerv vezetője részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, 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 kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra;
- jogszabályok;
- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású.

Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon maximális mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható, a kockázati szint csökkentésére irányuló kezelés nélkül.

Pozitív hatás, lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, amely a szervezet eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, oldja fel azon korlátozásokat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

A vezetők kockázatokkal kapcsolatos felelősségének terjedelme az egyes szinteken eltérő, ezért az egyes vezetési szintek számára különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

Szervezeti szintű kockázati tűréshatár - Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).

Delegált kockázati tűréshatár - A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra úgy, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mértéke még elfogadható legyen/maradjon. Mivel egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten pontosan akkora fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egyes főosztályainak, részlegeinek feladat végrehajtása során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti), ezért a delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál. (Ugyanis a szervezet egészének is vannak olyan kockázatai, amelyek csak a legfelső szinten kezelhetők, és ezért nem delegálhatók.)

Projekt kockázati tűréshatár - Szervezeti szinten az adott időszak alatt futó projektek kockázta is jelentkezik. Ezért a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembevételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke (költségvetési szervek esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

A fentiek alapján látható, hogy a szervezeti szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a szervezet egésze tekintetében - minden vezetési szinten, minden folyamatban és részfolyamatban - össze kell hangolni egymással. Ez azt is jelenti, hogy az egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár függően attól, hogy milyen mértékben befolyásolja az adott folyamat a szervezeti célok teljesülését.

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.

2. A folyamatok azonosításának módszertana és gyakorlata

2.1. A folyamatok feltérképezése és leírása

Folyamatnak nevezzük a szervezeti célok megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozatát, amelyek oly módon lettek kialakítva és

szabályozva, hogy kiszámítható és elvárások szerinti eredményt produkáljanak

A költségvetési szerv vezetőjének feladata megszervezni a költségvetési szerv folyamatait, kijelölni a folyamatok működésében részt vevő szervezeti egységeket, valamint a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személyeket, a folyamatgazdákat.

A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározható folyamatok listáját;
- a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamatterkép);
- kulcsfolyamatok azonosítása - azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését;
- a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése;
- részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

A folyamatleírások és az ellenőrzési nyomvonalak hatékonyságának a következő feltételei vannak:

- a vezetők és a munkatársak pozitív magatartása és aktív részvétele:
 - a vezetés anyagi és erkölcsi ösztönzők alkalmazásával biztosíthatja az új módszerek bevezetésekor az érintettek aktív, alkotó részvételét;
 - a végrehajtás szintjén a munkatársak közösen közvetlenül érzékelik a kapott feladatok megvalósításának pozitív vonásait, vagy nehézségeit;
 - a feltételek meglétét, vagy esetleges hiányát;
 - a kedvező, vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört, ezért fontos a bevonásuk a folyamatok folyamatos fejlesztésébe;
- a szabályozottság folyamatos karbantartása, a változások folyamatos dokumentálása:
 - a szabályzatokat a megváltozott körülmények figyelembevételével korszerűsíteni kell, és az annak megfelelően végzett tevékenységüket dokumentálva kell nyilvántartani;
- a hibák, hiányosságok rögzítésének és a következetesség elvének betartása:
 - az ellenőrzési nyomvonal által lefedett tevékenység végrehajtása során előforduló hibát, hiányosságot jelezni és dokumentáltan korrigálni kell;
- a monitoring rendszernek alkalmasnak kell lennie:
 - a belső kontrollrendszer működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására;
 - a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére;
 - a tevékenységekben meglévő kockázatok észlelésére és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére;
 - a javaslatok hasznosulásának értékelésére;
 - a belső és külső ellenőrzési tapasztalatok hasznosításának értékelésére.

2.2. A folyamatgazdák szerepe

Folyamatgazdának azt kell kijelölni, aki az adott folyamat megvalósításában a legfontosabb szerepet tölti be, így lehet például a folyamat szakmai felelőse, a projektgazda vagy az előirányzat gazdája.

A folyamatgazdák kijelölése azonban nem jelenti azt, hogy ezt követően a folyamatgazdák

lesznek az egyszemélyes felelősei az adott folyamat megfelelő működésének. Ez abban az esetben fordulhatna elő, ha csak egyetlen szervezeti egység venne részt egy adott folyamatban.

Folyamatgazdát kell kijelölni a főfolyamatok és a részfolyamatok esetében.

A folyamatgazdák kijelölése nem érinti a Szervezeti és Működési Szabályzatban és más belső szabályozókban meghatározott feladat- és hatásköröket. 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 folyamatgazdáknak mindenképpen támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkatársak tapasztalataira.

A folyamatgazda a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel.

2.3. Folyamatterkép

A folyamatterkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a szervezet összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt.

A szervezet funkcióit, tevékenységi köreit és főfolyamatait tetszés szerint csoportosíthatjuk annak megfelelően, hogy melyik illeszkedik jobban a szervezet sajátosságaihoz.

A folyamatterkép elkészítése azért is fontos és elengedhetetlen, mert ez képezi alapját az integrált kockázatkezelési rendszernek.

A folyamatterképek elkészítésében a belső ellenőrzés csak a saját folyamatai vonatkozásában vehet részt.

A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. Egy részfolyamatnak azt tekintjük, amely egy folyamatábrával leírható, jól elkülöníthető inputtal és outputtal rendelkezik. Az alábontás mélysége a szervezet tevékenységének összetettségétől függ.

A folyamatterképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság se sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és részfolyamatot tartalmazzon.

A tevékenységeket a költségvetési szerv működésének főfolyamatai figyelembevételével kell csoportosítani. Alapkövetelmény, hogy olyan tevékenységcsoportok kerüljenek kialakításra, amelyek az adott költségvetési szerv több elemi tevékenységét képesek integrálni és leírni. A választott megoldásnak mindenképpen azt kell szolgálnia, hogy a tevékenységcsoportok részfolyamatokká, azok főfolyamatokká, a főfolyamatok pedig átlátható, jól működő rendszerré legyenek összevonhatók.

A tevékenységcsoportok, a részfolyamatok, a folyamatok, ebből következően a folyamatleírások kapcsolódhatnak egymáshoz

- vertikálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot egy szinttel feljebb „felügyelik”;
- és horizontálisan, amikor az egyik tevékenységcsoportot a vele érdekviszonyban álló másik tevékenységcsoportot ellátók ellenőrzik.

Példa folyamattérképre

Folyamattérkép		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés	Folyamatgazda
fő folyamat	rész folyamat		

2.4. Bizonyossági térkép

A folyamattérkép további alábontásával áttekintő térképet, ún. bizonyossági térképet (assurance map) készíthetünk az egyes folyamatokra vonatkozóan, a szervezeti célkitűzések - kockázati tényezők - alkalmazott kontrollok feltüntetésével.

Ezen táblázat elkészítése nem lehetséges a szervezeti célok kijelölése, a kockázatkezelés megfelelő működése, részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak, valamint a belső ellenőrzés közreműködése nélkül, ugyanakkor alátámasztja a Bkr. 1. számú mellékletében szereplő vezetői nyilatkozatot.

Fő folyamat neve:						
Részfolyamat megnevezése	Szervezeti célkitűzés	Kockázati tényezők	Első szintű kontrollok	Második szintű kontrollok	Belső ellenőrzés	Külső ellenőrzés
Részfolyamat 1	kapcsolódó célok felsorolása	releváns kockázati tényezők felsorolása	meglévők felsorolása típus szerint, illetve szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:	meglévők felsorolása típus szerint, illetve gyakoriság szükséges-e további intézkedés? I/N Ha igen, milyen:	Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?	Legutóbbi vizsgálat mikor volt? Milyen megállapítást tett?

2.5. Folyamatleírás elkészítése

A folyamatleírások minősége kulcsfontosságú az ellenőrzési nyomvonalak használhatósága szempontjából.

A legfontosabb folyamatokból kiindulva, felülről lefelé haladva kell írásba foglalni a költségvetési szervben belül végzett folyamatokat.

A folyamatleírásnak tartalmaznia kell:

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat célját, inputjait és elvárt outputjait;

- a folyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát;
- a folyamatgazda megnevezését (nagyobb szervezetek esetében folyamatgazdákat a részfolyamatokhoz is célszerű kijelölni, különösen abban az esetben, ha a fő folyamat nagyon összetett - ez esetben kvázi „folyamatgazda-helyettesek”-ként segítik a folyamatgazda munkáját);
- a folyamatban résztvevőket és a köztük lévő feladatmegosztást;
- a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat;
- a folyamatot támogató informatikai rendszereket;
- a folyamathoz tartozó részfolyamatokat, a folyamatstruktúráját;
- a folyamat átfutási idejét;
- azon folyamatok megnevezését, amely az adott folyamathoz kapcsolódik vagy kapcsolódhat;
- a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon;
- ellenőrzési nyomvonalat.

2.6. Ellenőrzési nyomvonalak elkészítése

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

Az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének összetett folyamatában az egymással kapcsolatban álló szervezeti egységek közösen végzett munkája során az alapul vett folyamatok természetes koordinációja, és az együttműködés színvonala is folyamatosan javítható.

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 hatékonyság és eredményesség követelményeinek érvényesüléséről;
- az ellenőrzési pontok helyéről, típusáról;
- az elvégzett ellenőrzések dokumentálásának követelményeiről, formájáról.

Az ellenőrzési nyomvonalak kidolgozásában résztvevőknek ismerniük és érteniük kell:

- a folyamatok célját;
- saját feladataikat és azok kapcsolódási pontjait mások tevékenységéhez;
- saját és mások munkájával kapcsolatos ellenőrzési kötelezettségüket és annak értelmét, hasznosságát;
- felelősségük jellegét, tartalmát, mértékét, és határait;
- a velük együttműködési kapcsolatban álló munkatársak feladatait, ellenőrzési kötelezettségét és felelősségét.

Az ellenőrzési nyomvonal akkor megfelelő, ha a kontrolltevékenységek leírásával is kiegészítésre kerül.

A megfelelően elkészített ellenőrzési nyomvonal nem csak az események egymást követő logikai sorrendjét tartalmazza, hanem abban megjelöli a feladatok elvégzéséért, ellenőrzéséért felelős személyeket és hatáskörüket; továbbá azokat az ellenőrzési pontokat, amelyeken a vezetői ellenőrzést el kell végezni, meghatározva azt is, hogy:

- kinek és mikor kell az adott ellenőrzési lépést megtennie;
- milyen követelmények teljesülésére kell ügyelnie;
- milyen ellenőrzési módszereket, és eszközöket alkalmazhat;
- milyen módon, és keretek között teheti meg a szükségesnek tartott intézkedéseket.

Hivatalunknál az ellenőrzési nyomvonal táblázatos formátumban került elkészítésre, melyet a Belső kontrollrendszer 2. sz. melléklete tartalmazza.

3. A szervezeti integritást sértő események kezelése

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. §. (4) bekezdésének megfelelően a költségvetési szerv vezetőjének kötelessége a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét kialakítani.

A szervezet vezetője köteles gondoskodni a szervezet működésével összefüggő integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásáról és kivizsgálásáról.

II.

AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

1. Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján **a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése;
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Az intézkedések nyomon követése éves felülvizsgálat keretében valósul meg, amikor a

folyamatgazdákat a jegyző beszámoltatja, ill. jelentést kér a megtett intézkedésekről, annak megvalósulásáról, részteljesítés esetén a végső határidőről.

Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket, amelynek működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Szervezetünkénél az integritás kockázatkezelési rendszer koordinálásának felelőse a valamennyi pénzügyi ügyintéző.

Az Integrált Kockázatkezelési Szabályzat/Eljárásrend tartalmazza:

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők - a költségvetési szerv vezetőjének, a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak - feladatait és hatáskörét;
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolását;
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit (Id. előző felsorolás), az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit (**a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat**);
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függenek az azonosított kockázatoktól - így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

2. A kockázat kezelési rendszer kialakítása, működtetése és a felelős személyek

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

- A folyamat magában foglalja:
- a kockázatok azonosítását; a kockázatok kiértékelését;
- a szervezetkockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenysége, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringát.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítására munkacsoportot kell létrehozni.

A kockázatkezelési bizottság/ munkacsoport tagjai:

- a jegyző és a Hivatal dolgozói.

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladatai:

- a folyamatérték és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését, a folyamatérték és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;

- a folyamatok mellett - ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása - integrált kockázati leltár kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, javaslatot tesz a kockázatviselési tűrőhatárra és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is - ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.
- A szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer.

A belső ellenőrzés csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában - kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól - kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében -, független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportmunkáját.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják;
- a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

3. Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása 100 fő alatti költségvetési szervek esetében

A kockázatkezelési rendszer kialakítását minden esetben a szervezeti sajátosságokhoz kell adaptálni.

A belső kontrollrendszer kiépítésével kapcsolatban - a költségvetési szervek méretének vonatkozásában - is határértéknek tekinthetjük az Áht. 10. § (4a) bekezdésében meghatározottakat, mely szerint nem rendelkezik gazdasági szervezettel az a költségvetési szerv, amelynek az éves átlagos statisztikai állományi létszáma a 100 főt nem éri el.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának minimum feltételei 100 fő alatti költségvetési szervek esetén:

- a folyamatokat azonosítani kell, a folyamatleírásokat és az ellenőrzési nyomvonalakat el kell készíteniük - ez teremti meg a kockázatkezelés alapját;
- rendelkezniük kell kockázatkezelési szabályzattal;
- ki kell jelölni a kockázatkezelés koordinálásáért felelős személyt; a kockázatok azonosítását és értékelését dokumentálni kell;
- készíteniük kell integrált kockázatkezelési intézkedési tervet, amit időszakonként (min. évente) felül kell vizsgálni.

Kisméretű - 100 fő alatti - költségvetési szervek esetében a kockázatkezelési munkacsoportot ki lehet váltani azzal, hogy vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár.

A kockázatok értékelésének legegyszerűbb formája, ha mind a valószínűséget, mind a hatást egy négyfokozatú skálán becsülik meg. A kockázatok értékelését követően pedig összeállításra és elfogadásra kerül az integrált kockázatkezelési intézkedési terv

4. A kockázatkezelés módszertana és lépései

4.1. Alapfogalmak

Kockázat: Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetők:

- Eredendő kockázat,
- A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.
- Kontrollkockázat,
- Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- Maradvány kockázat
- A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

Hiányosság: A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tényét, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le. Minden esetben létező, ténszerűen igazolható dolog. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát.

Hiányosság például egy belső szabályzat hiánya, ami egy jelenlévő kockázati tényező, amelyről, ha elemezzük, azt fogjuk megállapítani, hogy több, fontos kockázatnak is lehet tényezője. Hiszen nagyon sok olyan, nem kívánatos esemény bekövetkezhet miatta (pl. a folyamat végrehajtásának határideje kitolódik, indokolatlan költségek merülnek fel, netán sikkasztásra ad esélyt}, amelyek kritikusak lehetnek valamilyen cél elérése tekintetében.

Bizonytalanság: A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent. A bizonytalanság azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak. A jelenben fennálló bizonytalanság - a következmények tekintetében - a jövőre vonatkozik.

Bizonytalanságra ad okot pl. az árfolyamváltozás. A forint árfolyamának erősödése az exportőrnek rossz, a vásárlónak jó.

4.2. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni.

Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

Nagyon fontos a megbeszélésen résztvevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig, megbízhatók legyenek.

A résztvevőkkel szembeni követelmény, hogy:

- saját szakterületüket nagyon alaposan ismerjék;
- lehetőleg más területre is legyen rálátásuk;
- törekedjenek a konszenzusra;
- kreativitás jellemezze őket.

A kockázati tényezők feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;
- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;
- a megbeszélésen történeteket dokumentálni kell.

A kockázati típusok fajtái, amelyek segítik a kockázatok azonosítását:

- stratégiai kockázatok;
- működési kockázatok;
- humán erőforrás kockázatok;
- pénzügyi kockázatok;
- megfelelőségi kockázatok;
- integritási kockázatok, ezeken belül a korrupciós cselekmények kockázata²¹;
- biztonsági kockázatok;
- informatikai kockázatok;
- külső kockázatok.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;
- az esemény hatását;

- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem értelmezhető, a kockázatok csoportosítása, rendszerezése során „elveszhet”: esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati Leltárt**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni.

A kockázatkezelési bizottság/munkacsoport feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén, megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem szorosan kapcsolódik az adott folyamathoz, hanem a szervezet egészére vonatkozik.

Ennek azért van jelentősége, mivel a különböző folyamatokban előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések és annak a felelősei.

Példa az Integrált Kockázati Leltár lehetséges tartalmára

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetet t szervezeti célkitűzések	Érintett folyamatok	Folyamatga zda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázat- kezelési Intézkedési terv (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

4.3. Kockázattertelési Kritérium Mátix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (kockázati tényezők):

Működési	Informatikai/ Kommunikációs	Megfelelőségi	Pénzügyi	Személyi	Reputációs
Irodák megsemmisülése	Nem megfelelő internet kapcsolat	Szerződésszegések	Költségvetési megszorítások	Kulcs szerepet betöltő munkatársak elvesztése	Negatív sajtó visszhang
Munkatársak nem elérhetőek	Adatok megsemmisülése	Nem szabályos működés	Támogatások elvesztése	Balesetek	Szolgáltatási szint nem megfelelő
Eszközök meghibásodása	Adatok nem elérhetőek/ vagy nem lehet visszaállítani	EU büntetés a kötelezettség-szegések miatt	Lopás vagy sikkasztás	Integritás hiánya	Bizalom vesztes
Erőforrások hiánya	Adatok nem megbízhatóak	Szabályozás hiánya	Finanszírozási problémák	Nem megfelelő képzettség és tapasztalat	
Szállítás hiánya	Vírustámadás				
Berendezések hiánya	Informatikai eszközök meghibásodása				

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (a továbbiakban: **KKM**).

A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A KKM a kockázatértékelés teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni. Az elemzés megkönnyítése érdekében azonban iránymutatást ad annak lefolytatásához, illetve egy következetesebb kockázatértékelést tesz lehetővé.

4.4. Kockázatok értékelése

A kockázati értéket a **Valószínűség** és a **Hatás** értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként; vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének Valószínűségét vagy a Hatását befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak/munkacsoportnak kell döntenie.

4.5. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is.

Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

4.6. A kockázatok kezelése

A kockázatkezelés, mint módszer, a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része, amely magában foglalja a kockázatok meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül, a kockázati tényezőkre történő reagálást.

A költségvetési szervet érintő kockázatokat hatásuk, bekövetkezési gyakoriságuk, jellegük és tartalmuk függvényében, különböző módszerekkel lehet kezelni. A vezetés feladata annak eldöntése, hogy az egyes kockázatokat hajlandó-e elfogadni, azokkal „együtt élni”: továbbá, hogy az elfogadhatatlan, a szerv céljaira, működésére komoly veszélyt jelentő kockázatok kezelésére alkalmasnak ítélt kezelési módot egyedileg, minden kockázatra külön határozza meg, és a kezeléssel megbízottaktól követelje meg az előírt módszer következetes alkalmazását.

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

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

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

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. A kockázatkezelés főbb módszerei, amelyeket az egyes kockázatok típusától, jellegétől, súlyától függően egyidejűleg és/vagy egymás mellett alkalmazhat a vezetés, az alábbiak:

A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

- A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.
- Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, ami azonban az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt nem, vagy csak kivételes esetekben, alkalmazható. Lehetséges ez a megoldás viszont az önkormányzatok önként vállalt feladatainál.

A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen (pl. lobbizás a szabályozó befolyásolására), a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített következő, a 3.1.1. standardban részletesen kifejtett kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó **megelőző kontrollok** (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó **korrekciós kontrollok** (kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, **iránymutató kontrollok**, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait **feltáró kontrollok**, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A költségvetési szervek (különösen a kisebb szervek) működésének több területén alkalmazható megoldás, amely - többek között - magában foglalja

- a **kiszervezést**, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. könyvelés, ellenőrzés stb.),
- a **diverzifikációt**, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a **biztosítást**, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérsékelik.

A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

- a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

4.7. A kockázatkezelés során előírt intézkedések teljesítésének nyomon követési módja

A vezetéssel és a szervezéssel foglalkozó szakirodalom szerint, az irányítás/vezetés utolsó fázisa az ellenőrzés, a visszacsatolás, amely megmutatja a döntést hozó, feladatot kiadó, intézkedést foganatosító vezető számára, hogy a tényleges tevékenység során a végrehajtás az általa megszabott módon történt-e vagy sem, s ha nem, ez milyen okokra vezethető vissza. Ennek kell érvényesülnie a kockázatkezelési tevékenységnél is. A kockázatkezelési akciók megfogalmazásával ugyanis még nem ér véget a kockázatkezelési tevékenység. Az akciókat végre is kell hajtani, folyamatosan nyomon kell követni a végrehajtás aktuális állapotát, ha szükséges, menet közben be kell avatkozni, és az időszak végén a **terv-tény elemzést** is el kell végezni. A nyomon követés alapvetően arra szolgál, hogy a vezetés információkhoz jusson arról, hogy a végrehajtás során megvalósultak-e azok a célok, amelyeket kitűztek, betartották-e a szabályzatokat, eljárásrendeket, a teljesítés az előírt követelményekkel összhangban történt-e stb.

A Közös Hivatalban az előírt intézkedések teljesítésének nyomon követése az alábbiak szerint történik:

Kockázat-felülvizsgálati tevékenysége révén, amely a kockázatkezelő javaslatok alapján kialakított program végrehajtásának nyomon követése. Ennek során

- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak),
- hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
- a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
- meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
- el kell rendelni a módosítások végrehajtását,
- közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.

4.8. *Beazonosított kockázatok év közbeni felülvizsgálata*

A kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt. Ebből szinte automatikusan következik, hogy az elemzés elvégzését követően olyan új információk láthatnak napvilágot, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Ezért feltétlenül szükséges rendszeres időközönként figyelemmel kísérni a kockázati kitettséget jelző mutatók ténytáráának alakulását, és erről az érintettek számára jelentést készíteni. Amennyiben a mutatószámok tényértékei alapján a kockázati kitettség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése. Ez gyorsan elvégezhető, mivel a feladat csak az új információkból következő kockázatok felvételéből és értékeléséből, illetve az ismert és azonosított kockázatok törléséből eredő elemzési eredmény átvzetéséből áll. Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja a kockázatkezelő javaslatok (kockázatsökkentő cselekvési program) módosítását is.

Hiába történik gondosan a kockázati tényezők feltárása és értékelése, majd a kockázatsökkentő cselekvési program megfogalmazása, a tevékenység csak akkor éri el a célját, ha a program végrehajtásának nyomon követése a költségvetési szerv mindennapi tevékenységének szerves részévé válik. A nyomon követés során a következő feladatokat célszerű elvégezni:

- **Feladatterv készítése,** végrehajtáshoz szükséges költségeket, amely magában foglalja a kockázatkezelés valamennyi feladatot, felelősöket, határidőket,
- A feladatterv elfogadása után a klasszikus **kontrolling és monitoring tevékenység** keretében, viszonylag rövid időszakon, heteken, hónapokon belül, önértékelő illetve vezetői jelentéseket kell készíteni a kockázatkezelő program végrehajtásának aktuális állásáról, amelynek ki kell térnie a jelentés készítés időpontjáig már befejezett feladatokra, az elvégzésre váró feladatok készütségi fokára, a ténylegesen felhasznált költségekre, a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezőkre, és javaslatokat kell tenni azok leküzdésére.
- A felülvizsgálat alapján tett javaslatoknak ki kell terjedniük az esetlegesen felmerülő **eszkaláció** (kiterjesztés) **folyamatának szabályozására is,** megjelölve, hogy amennyiben a program végrehajtása akadozik, kinek a feladata az eszkaláció elindítása, és ki dönt annak tárgyában. (Például a hátralévő feladatok elvégzését akadályozó tényezők leküzdésére megfogalmazott javaslatok megvalósításához szükséges költségek biztosításáról.)

Minden egyes kockázat státuszát évente legalább egyszer felül kell vizsgálni, amelynek időpontját az adott kockázat válaszlépéseinek határidejéhez célszerű igazítani. A felülvizsgálat elvégzése annak a szervezeti egységnek a feladata, amelynek tevékenységére az adott kockázat közvetlenül hat. A felülvizsgálat során indokolt különbséget tenni aszerint, hogy a vizsgált kockázatra milyen módon, melyik válaszlépéssel reagált a vezetés, mert az attól várt eredmény határozza meg a felülvizsgálat tartalmát. Ettől függetlenül azonban a felülvizsgálat során alapvetően a következőkre célszerű kitérni:

- Az adott kockázatra vonatkozó feladattervben megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra, és azoknak melyek a mérhető eredményei.
- A végre nem hajtott feladatok esetében mik voltak az elmaradás okai.
- A végrehajtás során hány alkalommal történt meg a kockázatelemzés aktualizálása, és ennek következtében történt-e módosítás a kockázatkezelési programban.
- A végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok, és azokra megfelelő védelmet nyújtott-e a program megvalósítása.

- A tervezetthez képest milyen további költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és a többletköltségek milyen okokra vezethetők vissza.
- A tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez.
- A felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

Célszerű a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti, teljes felülvizsgálata

A vezetés által kialakított és működtetett kockázatkezelési rendszer lefedi a költségvetési szerv teljes működését. A vezetésnek elemi érdeke, hogy a rendszer egészének célszerű működéséről, hatékonyságáról, eredményességéről, és nem utolsósorban gazdaságosságáról, az összefüggéseket is bemutató, megalapozott információkhoz jusson. Az egyedi kockázati tényezők kezelésének tapasztalatait a 2.4.1. standard szerint figyelembe véve, a kockázatkezelési rendszer éves általános felülvizsgálata során ki kell térni arra, hogy a folyamat egyes elemeinél alkalmazott tevékenység minden részletében megfelel-e a kockázatkezelési szabályzatban foglaltaknak

A kockázatelemzési tevékenység egyik specialitása, hogy az adott szervezetet körülvevő külső környezet és belső adottság folyamatos változásából adódóan, a kockázatok is megváltozhatnak. Ezért rendkívül fontos a kockázatelemzés eredményeinek rendszeres időközönként történő aktualizálása. Mindenképpen ajánlott az aktualizálás elvégzése, ha az elemzés alapjául szolgáló feltételrendszerben, például a szabályozási környezetben, alapvető változás áll be. Erre az egyes kockázatokkal kapcsolatos tevékenység egyedi elemzésekor is sor kerülhet. Szükséges azonban a kockázatkezelés, mint folyamat, évenkénti átfogó felülvizsgálata is, amely a belső kontrollokra alapozottan történhet:

- a kockázatokkal kapcsolatos nyilvántartási rendszerben lévő információknak,
- a folyamatokban résztvevő munkatársak önértékelésének,
- az adott kockázatok kezelésére feljogosított vezetők által készített jelentésekben foglaltaknak, és
- a belső ellenőrzés, valamint a külső ellenőrző szervek jelentéseinek hasznosításával.

A költségvetési szerv kockázatelemzési és -kezelési folyamatai évenkénti felülvizsgálatának célja a kockázati környezet (profil) változásának nyomon követése a fentebb felsorolt információk birtokában.

- Első lépésként, a korábban feltárt és összeállított **kockázati tényező listában** szereplő kockázatok egyenként kell áttekinteni. Ennek eredménye alapján megállapítható, hogy a feltárt kockázat továbbra is fennáll-e, és ha igen, akkor változatlan tartalommal, vagy szükségessé vált-e a tartalom módosítása. Ugyancsak e fázis feladata annak kiderítése, hogy az előző elemzés eredménye óta jelent-e meg új kockázati tényező.
- A második lépés a **módosított kockázati lista értékelése**. Az értékelés két részre osztható: egyrészt át kell tekinteni, hogy a korábbi kockázatelemzés során tett értékelések - az időközben beérkezett információk alapján - mennyiben változtak meg, másrészt el kell végezni az aktualizálás során feltárt új kockázati tényezők

értékelését, ami magában foglalja az értékelés eredménye alapján a kritikus tényezők aktualizálását, szükség esetén új kockázati prioritások meghatározását, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatását.

- A harmadik lépés az aktualizált, kritikus tényezők kezelésére irányuló, **kockázatsökkentő cselekvési program** áttekintése. Az áttekintés során először a korábbi kockázatelemzés elvégzésekor megfogalmazott javaslatokat kell módosítani, ha a kritikus tényező tartalma megváltozott. Ezt követően, az aktualizálás eredményeként kiválasztott, új kritikus kockázati tényezőkre kell a kockázatkezelő javaslatokat megfogalmazni. Meg kell bizonyosodni a szervezeten belül működő kontrolltevékenységek hatékonyságáról, hogy megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, továbbá, hogy szükség van-e új kontrolltevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, vagy éppen kiiktatásukra, megszüntetésükre.

A kockázatkezelés felülvizsgálatával szembeni követelmény, hogy

- a kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön,
- a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek,
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy intézkedhessenek a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez egy adott kockázattal kapcsolatban, a megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembe vételét jelenti. A felülvizsgálat alkalmával ezek felhasználása, beépítése adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén, tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, újbóli előfordulásának esélyét.

A kockázatok felülvizsgálata történhet:

- **önértékeléssel**, amely tartalmában megegyezik a kockázatok felmérésénél, azonosításánál, és a szervezet kockázatprofiljának meghatározásánál alkalmazott eljárással,
- **a felelős személy beszámoltatásával**, amely írásbeli jelentés formájában, a költségvetési szerv vezetőjének döntésétől függő gyakorisággal történik, felhasználva a felelős személy irányítása alatt működő folyamatban dolgozók kockázati önértékelését is,
- **a „Kockázatkezelési keretrendszer” (előírás) alkalmazásával**, ami általában a szakmai irányító szerv útmutatója alapján készül, segítséget nyújtva a szakmára jellemző, általánosan ismert kockázatok beazonosításához, célszerű kezelési módjához (pl. beruházások, közbeszerzések, egészségügyi, szociális szolgáltatások), és ebből következően felhasználható a belső kontroll helyzetéről szóló éves jelentés összeállításához,
- **az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályzat**, egyrészt, mint a felülvizsgálat alanyai (megfelelőség, naprakészség), másrészt, mint a felülvizsgálatban viszonyítási alapként jól felhasználható követelmény-gyűjtemények.

A kockázatkezelési tevékenység nyomon követéséhez kiegészítésként felhasználhatók a **belső ellenőrzés** tapasztalatai is, amelynek ezzel összefüggő feladatát a Bkr. 2. § (b) pontja úgy fogalmazza meg, hogy „a *belső ellenőrzés* független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó

tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje, az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet irányítási és belső kontrollrendszerének hatékonyságát."

A Bkr. 21. § (2) bekezdésének e) pontja követelményként írja elő a belső ellenőrzés feladatai között, hogy köteles ***„a vizsgált folyamatokkal kapcsolatban megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat megfogalmazni a kockázati tényezők, hiányosságok megszüntetése, kiküszöbölése vagy csökkentése, a szabálytalanságok megelőzése, illetve feltárása érdekében, valamint a költségvetési szerv működése eredményességének növelése és a belső kontrollrendszerek javítása, továbbfejlesztése érdekében;”***

Az idézett törvényi és kormányrendeleti előírások alapján, a belső ellenőrzés, az éves munkatervében szereplő munkafolyamat ellenőrzések keretében értékeli a vizsgált szervezeteknél, szervezeti egységeknél megvalósuló kockázatkezelés minőségét, a munkafolyamatokban alkalmazott kockázatkezelési eszközök, köztük a vezetői ellenőrzés, hatékonyságát. Vizsgálati megállapításai alapján javaslatot kell tennie a kockázatelemzéssel és -kezeléssel kapcsolatban tapasztalt hiányosságok felszámolására, a kockázatkezelési tevékenység hatékonyságának javítására.

A belső ellenőrzés vizsgálatai azonban nem helyettesítik, hanem csak kiegészítik a költségvetési szerv kockázatkezelési eljárásainak felülvizsgálatát. A belső ellenőrzés általában a költségvetési szerv egy-egy részterületének vizsgálatát végzi el, éves szinten többnyire nem kerül sor valamennyi tevékenység, szervezeti egység ellenőrzés általi lefedésére. A költségvetési szerv vezetőjének azonban, jogszabályban előírt kötelezettsége alapján, évente be kell számolnia a belső kontrollrendszer működéséről, ami indokoltá teszi, hogy annak működéséről átfogó információkhoz jusson, és legalább önértékelésekkel szerezzen információkat a kockázatkezelési tevékenységről, különösen a belső ellenőrzés által nem érintett kockázatok helyzetéről is.

Célszerű a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése

Az éves felülvizsgálatok célja a kockázatkezelési rendszer működésében előforduló hiányosságok feltárása, és a tapasztalatok birtokában hasznosítható javaslatok megtétele a vezetés számára. A kapott információk, javaslatok alapján a vezetésnek kötelessége intézkedni olyan módszerek kidolgozásáról, amelyek alkalmasak a hiányosságok megszüntetésére, a feladatellátás hatékonyságának növelésére, és a kockázatkezeléssel megbízottak részére egyidejűleg biztosítani kell a magasabb színvonalú munkavégzéshez szükséges eszközöket

A kockázatkezelési tevékenység felülvizsgálata, egyrészt a konkrét kockázatok beazonosítására, kezelésének gyakorlati tapasztalataira (2.4.1. standard), másrészt a kockázatkezelési tevékenység folyamatának (eljárási rendjének) egyes elemei működtetésére (2.4.2. standard) terjed ki. A vezetés által szükségesnek tartott intézkedések ebből következően egymással ugyan összefüggenek, de mégis megfelelő módon szétválaszthatók.

Az **egyedi kockázatok** beazonosításánál az intézkedéseknek arra kell irányulniuk, hogy amennyiben szükséges

- ▶ a kockázat mérséklésére előírt válaszlépést változtassa meg, ha az nem hozta a várt eredményt,
- ▶ végezzék el a költség-haszon elemzést, a lehetséges válaszlépések megalapozásához

- ▶ a legkedvezőbb megoldás kiválasztása céljából,
- ▶ a már megszűnt, de még mindig kezelendőként nyilvántartott kockázatot ki kell vezetni a nyilvántartásból,
- ▶ a költségek csökkentése céljából, a kezelés következtében a kockázati tűréshatár alá szorított hatású kockázat kezelését hagyják el.

A **kockázatkezelési folyamat** elemeinek felülvizsgálati tapasztalatai alapján célszerű olyan intézkedéseket hozni, hogy

- ▶ a kockázat hatásának, bekövetkezési valószínűségének megállapítását tegye objektívebbé, további érintettek, és más terület szakértőinek bevonásával,
- ▶ változtassa meg a munkacsoport értékelési módszerét, ha az nem nyújt kellően objektív mérési lehetőségeket,
- ▶ biztosítsa azokat az eszközöket, amelyek hiányát a felülvizsgálat jelezte,
- ▶ értékeltesse át a kockázati rangsort, amennyiben a változásokat a folyamat nem jelezte megfelelően,
- ▶ alkalmazzon hatékonyabb kontrollokat, amelyek alkalmasak a hiányosság azonnali jelzésére.

Mind a konkrét kockázatok, mind a kockázatkezelési folyamat elemeinek felülvizsgálatát követően, a meghozott intézkedéseknek a konkrét feladat meghatározása mellett, meg kell jelölniük az érintettek körét, az intézkedések végrehajtásáért felelős személyt és a végrehajtás határidejét, egyidejűleg meg kell teremteniük a végrehajtáshoz szükséges feltételeket az eszközök rendelkezésre bocsátásával, a jogosultság és hatáskör biztosításával. Meg kell győződni, hogy a hozott intézkedéseket az előírt formában és tartalommal, a megjelölt határidőre végrehajtották-e, s ha az esetleges elmaradásnak, késedelemnek nincs elfogadható magyarázata, a mulasztást szankcionálni kell.

III.

KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

1. Alapfogalmak

Kontrollnak nevezünk minden olyan intézkedést, amelyet a vezetés a szervezet célkitűzéseinek elérésének biztosítása érdekében vezet be és működtet.

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

A vezetés megtervezi, megszervezi és irányítja azoknak a szükséges intézkedéseknek a végrehajtását, amelyek biztosíthatják a célok és célkitűzések elérését. **A kontrolltevékenységek a kontrollstratégia megválasztását, a kontrollelemek kiépítését és működtetését foglalja magában.**

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.

A kontrolltevékenységek kialakítása akkor lehet hatékony és megfelelő, ha azokat a szervezeti célkitűzések és a kialakított folyamatok figyelembevételével, a kockázatok teljes körű felmérésével, az azonosított kockázatok pontos elemzésével és értékelésével alapozzák meg. A

belső kontrollrendszer különböző elemeinek tehát rendszert alkotva kell együttműködniük (a célok, felelőségek és feladatkörök, folyamatok kialakítása, irányítása, kockázatok ismerete, stb.).

Példa: *Mi történik, ha a kontrolltevékenységek megfelelő kialakításához és működtetéséhez szükséges feltételek nem teljesülnek:*

- **ha a célok nem világosak:** a végrehajtók nem tudnak célirányosan tevékenykedni, sőt még a vezető sem tudja elég pontosan, mit is akar, ilyen feltételek mellett nem lehet a (cél elérést veszélyeztető) kezelhető kockázati tényezőket sem megfelelően azonosítani;
- **ha a kritérium nem egyértelmű:** nem lehet majd tudni, hogy mihez képest kell értékelni a kontroll információkat, mikor kell beavatkozni;
- **utasítás nem megfelelősége:** kommunikáció (irányítási információ) nélkül nem működhet célszerűen a folyamat;
- **a folyamat működtetéséhez szükséges erőforrások biztosítása:** az eredményhez megfelelő erőforrások és személyzet is kell;
- **kontrolltevékenység hiányában:** nem kap a döntéshozó kontroll információt; **kockázati tényezők azonosításának hiánya:** ha nem ismerjük a kockázati tényezőket, nem tudjuk befolyásolni őket;
- **döntés nem megfelelősége, hiánya:** hiába látjuk a célt, ismerjük a kritériumot, látjuk a kockázatot, tudjuk azt is mit kellene tennünk, ha nem merjük időben meghozni a döntést a szükséges beavatkozásról;
- **beavatkozás hiánya:** ha a döntést nem hajtják végre, semmi hatást nem érhetünk el.

Az INTOSAI standardok szerint a szervezetnek egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között. A célok elérése érdekében a kontrolltevékenységekhez szükségszerűen helyrehozó műveleteknek is kell kapcsolódnia.

Megelőző kontrollok (preventive): Alapvető célja, hogy a hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén megakadályozzák a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.

Hozzáférési kontrollok

- forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrolljai;
- a vagyontárgyak fizikai ellenőrzésére, az információk biztonságára kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé;
- jelszavakkal biztosított hozzáférés;
- rendszerek biztonságának és integritásának biztosítása;
- biztonsági és logikai ellenőrzési pontok;
- záruk, belépőkártyák, riasztók;

Feltáró kontrollok (detective): Azon kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a szervezetre gyakorolt hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejűek.

2. A kontrolltevékenységek kialakításának lépései, folyamata

A kontrolltevékenységek kialakításának főbb lépései a következők:

- a szervezeti célok, a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, a folyamatleírások, a belső szabályozók, az ellenőrzési nyomvonalak és az azonosított kockázatok ismeretei,
- kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása,
- a kockázatok, kockázati tényezők lehetséges kezelési módjainak feltárása, elemzése, értékelése,
- fel kell mérni a kockázati tényezők közötti ok-okozati összefüggéseket és kölcsönhatásokat, valamint a kezelésükre tervezett kontrollok közötti kölcsönhatásokat is;
- az egyes kockázatok, kockázati tényezők vonatkozásában a kontroll célkitűzések meghatározása,
- a beavatkozási pontok meghatározása - annak meghatározása, hogy hol vannak azok a kulcsfolyamatok és azon belül azok a kulcspontok, ahol kontrollok kiépítése szükséges,
- az alkalmazandó kontrollok kijelölése, azonosítása,
- a kontrolltevékenységek megtervezése;
- a kontrolltevékenységek beépítése a folyamatokba, a belső szabályozó eszközökbe, a folyamatleírásokba és ellenőrzési nyomvonalakba;
- a kontrolltevékenységek delegálása - megfelelő erőforrások és személyzet meglétének ellenőrzése, esetleges oktatás;
- hasznos lehet a kontrollok tesztelése is egy szimulált helyzetben, hogy megállapítható legyen, hogy megfelelően működnek-e;
- a kontrolltevékenységek nyomon követési rendszerének kialakítása.

A kontrolltevékenységekre vonatkozó követelmények:

- legyenek hatásosak, azaz a kockázatkezelési tevékenység során azonosított és kritikusnak (tehát kezelendőnek) minősített kockázati tényezőkre képesek tényleges, igazolható hatást gyakorolni;
- támogassák a szervezet folyamatait és támasszák alá a vezetés döntéseit megfelelő minőségű, elegendő és megbízható információval - tehát a kontrolltevékenység csökkentse le annak esélyét, hogy a kontrolltevékenysége döntéshez téves információt ad vagy a folyamat nem megfelelő eredményt produkál;
- legyen költséghatékony - minden kontrolltevékenységnek megvannak a maga költségei és lényeges, hogy ezek ne haladják meg a kockázat bekövetkezésének megakadályozásából származó haszon mértékét;
- legyen időszerű - az időszerűség ugyanolyan kritikus követelmény, mint a megbízhatóság, vagyis a kontrolltevékenységek által nyújtott információt még azt megelőzően el kell juttatni a beavatkozáshoz már éppen megfelelő hatáskörrel rendelkező döntéshozói szintre, amikor a kockázat bekövetkezése megakadályozható.

2.1. Kontrollstratégiák és módszerek kiválasztása

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 körütekintő, teljes körű és megbízható elkészítését.

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.

Ezekhez szükséges az alábbiak összehangolása:

- a stratégiai és szervezeti célokhoz jól illeszkedő indikátorok meghatározása, mérési módszereinek megjelölése;
- a kockázatkezelés során alkalmazott válaszlépések kiválasztása, és nyomon követése;
- a kontrollok beépítésénél a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményeinek érvényre juttatása.

3. A költségvetési szerv vezetőjének feladata a kontrolltevékenység folyamatában

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

- engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- az információkhoz való hozzáférés,
- fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz)
- beszámolási eljárások.

Fentiekén túlmenően szabályozni szükséges még

- az igazolást;
- az egyeztetéseket;
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálatát;
- a felügyeletet (feladatkijelölést, engedélyezést, felülvizsgálatot és jóváhagyást (útmutatást és képzést).

A kontrolltevékenységek azok az elvek és eljárások, amelyeket a kockázatok meghatározása és a szervezet céljainak elérése érdekében alakítanak ki.

A szervezetnek megfelelő egyensúlyt kell biztosítania a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

A célok elérése érdekében a kontrolltevékenységekhez szükségszerűen helyrehozó műveleteknek kell kapcsolódnia.

3.1. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások

A különféle tranzakciók és események engedélyezését és végrehajtását a személyek csak felhatalmazottságuk keretein belül teljesíthetik. Az engedélyezés a fő eszköz annak biztosítására, hogy csak a vezetés szándékának megfelelő, indokolt tranzakciókat és eseményeket kezdeményezzenek.

Az engedélyezési feltételeknek való megfelelés azt jelenti, hogy az alkalmazottak az utasításoknak és a vezetés, vagy a jogszabályok által szabott korlátozásoknak megfelelően cselekszenek.

3.2. Fizikai kontrollok, (hozzáférés az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz)

Az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz való hozzáférést korlátozni kell az arra felhatalmazott személyekre, akik egyben elszámolási kötelezettséggel tartoznak az eszközök megőrzéséért és/vagy felhasználásáért.

A megőrzéssel kapcsolatos elszámolás bizonyítékként szolgálnak az átvételi elismervények, nyugták, leltározási dokumentumok, bizonylatok a megőrzésbe adásról, illetve a megőrzési kötelezettség átadásáról.

Az eszközökhöz való hozzáférés korlátozása csökkenti a felhatalmazás nélküli használat, vagy a pénzügyi veszteségek lehetőségét, és elősegíti a vezetés utasításainak végrehajtását.

A korlátozás foka az eltulajdonítás, vagy rendeltetés ellenes használat kockázatától függ és ezeket időnként felül kell vizsgálni, ki kell értékelni.

Fontos, hogy az eszközökhöz, nyilvántartásokhoz, különösen a számítógépes programokhoz a dolgozók, a vezetők csak a munkakörükkel összefüggésben férhessenek hozzá.

A számítógépes programoknál jelszavak alkalmazásával korlátozni kell a hozzáférési jogosultságot.

Ezeket a szabályokat a költségvetési szervnek belső szabályzataiban (*Leltározási és leltárkészítési szabályzat, Informatikai és biztonsági szabályzat, stb.*) és a dolgozók munkaköri leírásaiban részletesen rögzíteni kell.

3.3. Beszámolási eljárások

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. sz. melléklet szerinti nyilatkozatban értékelni kell a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét. A nyilatkozatot a Belső kontrollrendszer 1. sz. melléklete tartalmazza.

A költségvetési szerv vezetője a költségvetési szervre kötelező vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott költségvetési év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg nyilatkozatát a belső kontrollrendszer működésével kapcsolatosan.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők:

- a költségvetési szerv éves beszámolója (számviteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés
- a belső ellenőrök (saját, irányító szerv) által készített ellenőrzési jelentések;
- a költségvetési szervet vizsgáló külső ellenőrök (ÁSZ) által készített ellenőrzési jelentések.

3.4. Igazolások

A gazdasági eseményeket, folyamatokat igazolni kell. *(teljesítés igazolása)*

A Gazdálkodási szabályzatban kerülnek meghatározásra a szakmai teljesítés igazolásának szabályai.

3.5. Egyeztetések

A nyilvántartásokat rendszeresen egyeztetni kell a megfelelő dokumentumokkal.

3.6. A műveletek, folyamatok és tevékenységek felülvizsgálata

A műveleteket, folyamatokat és tevékenységeket időnként felül kell vizsgálni annak biztosítása érdekében, hogy megfeleljenek a hatályban lévő szabályozásoknak, irányítási elveknek.

A költségvetési szerv tevékenységeinek az ilyen típusú felülvizsgálatát világosan meg kell különböztetni a belső kontroll monitoringjától, amelyet az V. fejezet tárgyal.

IV.

INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZER

1. Információs és kommunikációs rendszer

A szervezet információs és kommunikációs rendszerét úgy kell kialakítani, hogy a nem várt, nem kívánatos események jelentését és kezelését biztosítsák. A kommunikációs rendszernek továbbá azt is biztosítani kell, hogy minden munkatárs tisztában legyen az elvárásokkal, illetve ha mégis bekövetkezne ilyen esemény, akkor

visszajelzést kapjon arról is, hogy milyen intézkedéseket hoztak, és annak milyen következményei lettek a szervezet és az érintett egyén(ek) számára.

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

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

Az információ és kommunikáció nélkülözhetetlen az összes kontroll célok megvalósításához.

1.1. Információ

A vezetés képességét a megfelelő döntések meghozatalára alapvetően befolyásolja az információ minősége, amely magában hordozza azt a követelményt, hogy az információ legyen:

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

A költségvetési szervhez érkező információk szervezeten belüli útját szabályozni kell. Az információáramlás módját folyamatleírásokban célszerű meghatározni, amelyeknek ki kell terjednie arra, hogy a beérkező információt, annak jellegétől (irányító szervtől, üzleti partnertől, ügyféltől stb. kapott) és tartalmától (felhívás, utasítás, megrendelés, szállítás, kérelem, panasz stb.) függően:

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

1.2. Kommunikáció

A hatékony kommunikáció minden irányban - hierarchikus rendszerben és a szervezeti egységeknek, dolgozóknak egymás mellett is - információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában.

A vezetésnek naprakész információval kell rendelkeznie a teljesítményekről, fejlődésről, kockázatokról és a belső kontroll működéséről, valamint más vonatkozó eseményekről és kérdésekről, melyet a dolgozók biztosítanak a vezetés számára.

A vezetésnek közölnie kell az alkalmazottakkal, hogy milyen információra van szüksége, és biztosítania kell a visszacsatolást és az utasításokat.

Hatékony kommunikációra van szükség a külső partnerekkel is.

A kommunikáció kiindulópontja az információ, amelynek ki kell elégítenie az egyes csoportok, vagy személyek azon várakozását, hogy az információ tegye lehetővé feladatkörük eredményes végrehajtását.

A belső és külső kommunikáció révén megszerzett információ alapján a vezetésnek döntést kell hoznia, és gondoskodnia kell azok hatásának nyomon követéséről.

A költségvetési szerv információs és kommunikációs rendszerének biztosítania kell:

- a munkavégzéshez, a döntések hozatalához megfelelő, releváns, időszerű, aktuális, friss, pontos és hozzáférhető információ rendelkezésre állását;
- beszámoltatási rendszer kialakítását; belső információáramlást és a kommunikációs csatornák kiépítését (horizontális, vertikális, mátrix);
- iratkezelés, irattározás, titkos ügykezelés - dokumentumok teljeskörű nyilvántartása és tárolása, nyomon követése a fellelhetőség és visszakereshetőség biztosítása érdekében;
- a szervezeti integritást sértő események/ kockázatok jelentését;
- a külső kommunikációt, amely magába foglalja a költségvetési szerv állampolgárokkal, irányító szervvel, tulajdonossal, médiával, társ szervekkel és érdekérvényesítőkkal való kommunikációját;
- a személyes adatok megfelelő kezelését és védelmét, az átláthatóság követelmények teljesítéséhez kapcsolódóan a közérdekű és a közérdekből nyilvános adatok kezelését, valamint a panaszok és közérdekű bejelentések kezelését;
- megfelelő és megbízható informatikai hátteret, tekintettel arra, az adatgyűjtés, tárolás, felhasználás általában információs technológiával (IT), vásárolt szoftverek, vagy saját maguk által előállított programok használatával történik (pl. iktató program, a könyvelési programok, szövegszerkesztő, adatbázisok stb.).

A költségvetési szerv vezetőjének beszámolási kötelezettségeit törvények, kormányrendeletek írják elő. A beszámolást felelősséggel végző vezetőnek, miután jogi felelőssége tudatában kell az előírt tartalmú nyilatkozatokat, jelentéseket megtennie, gondoskodnia kell arról, hogy a szervezeti egységek szabályos működéséről folyamatosan megbízható adatokhoz, információkhoz jusson.

Ennek eszközeként célszerű kialakítani és működtetni a Vezetői Információs Rendszert (VIR), mellyel szemben követelmény, hogy a működése biztonságos és megbízható legyen, melynek összetevői:

- a fizikai biztonság (a helységek kialakítása, a helységek és a berendezések védelme, a beléptetés szabályozása);
- a logikai biztonság (a rendszerek kialakítása, a jogosultságkezelés);
- a humán biztonság (a munkatársak megfelelő képzettsége, a dolgozói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítása, a biztonsági tudatosság fejlesztése);
- az adminisztratív biztonság (a dokumentációs/szabályzati háttér - pl. katasztrófa-terv).

V.

NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

1. A monitoring rendszer kialakítása és működtetése belső kontrollrendszerre vonatkozóan

A nyomon követési rendszer (monitoring) keretében folyamatosan nyomon kell követni az kockázatkezelésre vonatkozó intézkedési tervek megvalósulását és hatásosságát.

A monitoring rendszer részét képezi, hogy a belső ellenőrzés időről időre ellenőrzést végez a szervezet kontrollrendszerének megfelelő működtetésére vonatkozóan és visszacsatolást ad a vezetők számára arról, hogy hol szükséges a kontrollrendszer fejlesztése.

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

A belső kontrollrendszer teljesítmény-minőségének időnkénti kiértékeléséhez folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és értékelni kell (együtt: monitoring) a rendszert.

A belső kontroll monitoringának ki kell terjednie azokra az elvekre, és eljárásrendekre, amelyek az ellenőrzések és más vizsgálatok megállapításai és ajánlásai haladéktalan megoldásának biztosítását szolgálják.

A vezetők kötelesek

- haladéktalanul kiértékelni az ellenőrzésekből és más vizsgálatokból származó megállapításokat, beleértve a szervezet tevékenységeit értékelő ellenőrök, vagy mások által jelentett hiányosságokat és ajánlásokat;
- meghatározni a megfelelő intézkedéseket az ellenőrzésből, vagy más vizsgálatokból eredő megállapítások és ajánlásokra adandó válasz (probléma megoldás) tekintetében;
- meghatározott időkereteken belül teljes tájékoztatást adni mindazokról a műveletekről, intézkedésekről, amelyek kijavítják, megoldják a tudomására hozott ügyeket.

1.1. Folyamatos monitoring

A belső kontroll folyamatos monitoringa a szervezet normális, ismétlődő műveletei során történik meg. Végrehajtása folyamatosan, a történésekkel egy időben valósul meg, azonnal reagál a változó feltételekre, ezért hatékonyabb, mint a külön elvégzett értékelések, és a

helyrehozó intézkedések feltételezeten kisebb költségekkel járnak.

Mivel a külön értékelésekre a tényeket követően kerül sor, a problémák feltárása, azonosítása sokszor gyorsabban megtörténik a folyamatos monitoring által.

1.2. Egyedi értékelés

Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg;
- általában de nem feltétlenül rendszeresen ismétlődő (havi/negyedéves/éves), vagy ütemezett;
- az értékelő szervezeten kívül az operatív működéstől;
- az értékelés eredményének végső címzettje a költségvetési szerv vezetője.

Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollrendszer működése (egyéni és összességében is) mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

1.3. A belső ellenőrzés szerepe a monitoringban

A belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része a belső kontrollrendszer monitoringjához sorolható (azon belül is egyedi értékelések; ennek magyarázatát lásd később), hiszen a belső ellenőrzés legfontosabb feladata a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata, értékelése annak eredményessége és hatékonysága növelése érdekében.

Ide tartoznak az éves ellenőrzési terv szerinti és a soron kívül elrendelt belső ellenőrzési vizsgálatok, a belső ellenőrzés monitoringot támogató tanácsadói tevékenysége, valamint a belső ellenőrzési tevékenység minőségbiztosítási felülvizsgálata is.

A belső ellenőrzésnek kiemelten kell fókuszálnia az alábbiakra:

- javaslatok tétele a belső kontrollrendszer fejlesztésére;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos tanácsadás;
- a kulcsfontosságú kockázatok jelzése;
- a kockázatokra adott válaszleépések, intézkedések értékelése, és
- bizonyosság nyújtása arról, hogy a belső kontrollrendszer működése megfelelő.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontrollrendszerben tehát a következő:

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

A belső ellenőrzés fókuszába, a változó igényekhez alkalmazkodva - a korábbi, a pénzügyi kontrollrendszer szabályos működésének ellenőrzése helyett - fokozatosan a szervezet kockázatkezelése, célirányos működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége, valamint a pénzügyi jelentések tartalmát, megbízhatóságát szolgáló kontrolltevékenységek vizsgálata kell, hogy kerüljön.

A belső ellenőrzési tevékenység kialakításáról, működtetéséről, tapasztalatairól szóló éves

ellenőrzési jelentésben a belső ellenőrzésnek értékelnie kell a belső kontrollrendszert az adott évben elvégzett vizsgálatok tapasztalatai alapján, ezzel is támogatva a költségvetési szerv vezetőjét a belső kontrollrendszer értékelése során.

VI.

VEZETŐI NYILATKOZAT A BELSŐ KONTROLLRENDSZER MŰKÖDÉSÉRŐL

1. A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. sz. mellékletében szereplő vezetői nyilatkozat

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozatban a költségvetési szerv vezetője beszámol a belső kontrollrendszer kialakításáról és működtetéséről. A nyilatkozatot a szervezet minden tevékenységére vonatkozóan szükséges megtenni, nem csupán a pénzügyi folyamatok vonatkozásában.

A vezetői elszámoltathatósági nyilatkozat elkészítése a költségvetési szerv vezetőjének felelőssége, amelynek elkészítése nem delegálható a belső ellenőrzésre.

A költségvetési szerv vezetője arról nyilatkozik, hogy a megfelelő kontrollkörnyezetet kialakították, a szervezeti stratégiának megfelelően határozták meg az éves célokat, a célok megvalósítása érdekében kialakításra kerültek a szükséges folyamatok, a célokat veszélyeztető kockázatokat felmérték és kezelték, a folyamatokra megfelelő kontrollokat alakítottak ki, biztosították a szervezeten belüli (és a szükséges külső) információáramlást, valamint minden folyamatra vonatkozóan biztosították a nyomon követhetőséget, felülvizsgálatot, visszacsatolást.

A költségvetési szerv vezetője csak akkor tud nyilatkozni minderről, ha az egyes területek vezetőit beszámoltatja, és a beszámolókat összegzi. Amennyiben valamely területen/folyamatban hiányosságok voltak/vannak, az adott vezető nyilatkozik arról, hogy ezeket milyen módon tervezték/tervezik megszüntetni.

Az adott költségvetési szerv vezetője a költségvetési szervre kötelező vezetői ellenőrzési rendszerben előírt, az adott költségvetési év során működtetett beszámoló rendszert alátámasztó jelentések, ellenőrzési listák összegzése, értékelése alapján teszi meg a nyilatkozatot.

A beszámolási rendszer alapvető elemei a következők lehetnek:

- a belső kontrollrendszer önértékelése;
- a költségvetési szerv éves beszámolója (számveteli törvény és végrehajtási rendeletei alapján);
- a belső ellenőrzés működéséről készített éves ellenőrzési jelentés (Bkr. 49. § alapján);
- a költségvetési szervet vizsgáló külső ellenőrök által készített ellenőrzési jelentések.

2. Önellenőrző kérdések a nyilatkozat kitöltéséhez

A nyilatkozatot tevő - a vezetői elszámoltathatóság követelményének megfelelően - az értékelés során áttekinti az elemek (kontrollkörnyezet, kockázatkezelési rendszer, kontrolltevékenységek, információs és kommunikációs rendszer, nyomon követési rendszer (monitoring)) kialakításának és működtetését.

A belső kontrollrendszer egyes elemeinél feltüntetett, számozott kérdések jogszabályi kötelezettségen alapulnak (a kötelezettséget meghatározó jogszabályi hivatkozások zárójelben

találhatók). A táblázatokban minden elemre vonatkozóan megtalálhatóak egyéb kérdések is (dőlt betűvel), amelyek a rendszerelemek értékelését támogatják, ezáltal a nyilatkozat megtételében nyújtanak segítséget.

VII.

ZÁRÓ RENDELKEZÉS

A BELSŐ KONTROLLRENDSZER

2021. április 15. napjától lép hatályba.

A Belső kontrollrendszert jogszabályváltozás, belső szervezeti változás vagy feladatváltozás során módosítani kell.

Csanádpalota, 2021. április 14.

Készítette:

.....
dr. Kriván Norbert
jegyző jogkörében eljáró projekt koordinátor



Jóváhagyta, megismerte:

.....
Dr. Debreczeni István
polgármester
(Csanádpalota Városi Önkormányzat)

.....
Galgóczi Krobák Mária Anna
polgármester
(Kövegy Község Önkormányzata)

.....
Horvát Lajos
polgármester
(Királyhegyes Község Önkormányzata)

.....
Galgóczi Krobák Mária Anna
polgármester
(Kövegy Község Önkormányzata)



1. melléklet a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelethez

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 vagyongazdálkodásába, 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 értékelttem.

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

Kontrollkörnyezet:

Integrált kockázatkezelési rendszer:

Kontrolltevékenységek:

Információs és kommunikációs rendszer:

Nyomon követési rendszer (monitoring):

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

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

igen-nem

Kelt:

P. H.

.....

aláírás

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

Kelt:

P. H.

.....

aláírás

CSANÁDPALOTAI KÖZÖS ÖNKORMÁNVZATI HIVATAL

ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

HATÓSÁGI ÜGYEK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI, ELLENŐRZÉSI NYOMVONALA

sor- szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H-Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
1	Építéshatósági ügyek	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
2	Műszaki ügyek	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkoz ó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
3	Területfejlesztés, terület-rendezési ügyek	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkoz ó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
4	Környezetvéd elmi feladatok	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkoz ó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	

sor- szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H-Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
5	Önkormányzati földek hasznosítása	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
6	Állategészségügyi feladatok	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
7	Állattartással kapcsolatos feladatok	Projekt koordinátor	jegyző	Projekt koordinátor	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
8	Mezőőri feladat	mezőőr	Mezőőr, jegyző	mezőőr	jegyző	nincs	Nincs	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	

sor-szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H-Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
9	Ipar, kereskedelmi feladatok (főfolyamat)									
	- működési engedélyek kiadása	Titkársági ügyintéző	jegyző	Titkársági ügyintéző	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
	- bejelentés köteles kereskedelmi tevékenység	Titkársági ügyintéző	jegyző	Titkársági ügyintéző	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
	- kereskedelmi, vendéglátó egységek, szolgáltatók, telephelyek, vállalkozók működésének ellenőrzése	Titkársági ügyintéző	jegyző	Titkársági ügyintéző	jegyző	kérelem/ más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv kötelezés stb.	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	

sor-szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
1	Szabállysértési feladatok	jegyző	jegyző	jegyző	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Határozat, felszólítás, jegyzőkönyv stb.	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
2	Anyakönyvi, igazgatási, állampolgársági ügyek	Anyakönyvv vezető	jegyző	Anyakönyvv vezető	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Határozat	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
3	Személyi és lakcím nyilvántartási adatok	Igazgatási csoportvezető	jegyző	Igazgatási csoportvezető	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Okmány	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	

sor- szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F- Feltáró H- Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
4	Gyámügy, gyermek és ifjúságvédelem	Szociális ügyintéző	jegyző	Szociális ügyintéző	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Határozat, végzés, jegyzőkönyv stb.	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
5	Hatósági bizonyítványok	Szociális ügyintéző	jegyző	Szociális ügyintéző	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Hatósági bizonyítvány	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
6	Szociális ellátások	Szociális ügyintéző	jegyző	Szociális ügyintéző	jegyző	kérelem, más hatóságtól érkező irat	Határozat	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
7	Hagyatéki eljárás	Szociális ügyintéző	jegyző	Szociális ügyintéző	jegyző	halotti aki. kivonat végrendelet	Határozat, végzés		M/F/H	
8	Anyakönyvi események bonyolítása	Anyakönyv vezető	jegyző	Anyakönyv vezető	jegyző	kérelem	Anyakönyvi esemény (eszkívő, névadó, stb)		M/F/H	

sor-szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input(bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa M - Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
1	Képviselő-testület és szerveivel kapcsolatos feladatok	Intézmény vezetők	jegyző	Tárgy szerint, a döntésben megjelölt módon	jegyző	jelentések	KT felé: lejárt határidejű határozatok minden ülésre	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
	- ülések előkészítése	titkársági ügyintézők	jegyző	titkársági ügyintézők	jegyző	jelentések	jegyző, polgármester	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
	- ülések jegyzőkönyv vezetése	titkársági ügyintézők	jegyző	titkársági ügyintézők	jegyző	jelentések	polgármester	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	
	- ülések utáni feladatok	titkársági ügyintézők	jegyző	titkársági ügyintézők	jegyző	jegyző által kért adatok, jelentések	jegyző	vonatkozó jogszabályok szerint	M/F/H	

sor- szám	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input (bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa Megelőző Feltáró Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
2	Közzszolgálati jogviszonnyal összszefüggő feladatok	Igazgatási csoportvezető	jegyző	Igazgatási csoportvezető	jegyző	kérelem vagy belső irat	Közzszolgálati jogviszonnyal összszefüggő iratok (kinevezés, megszüntetés e, módosítás juttalom, nyilvántartások	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
3	Egyéb foglalkoztatási jogviszonnyal összszefüggő feladatok	Igazgatási csoportvezető	jegyző, polgár- mester	Igazgatási csoportvezető	jegyző, polgármeste r	kérelem vagy belső irat	Közzszolgálati jogviszonnyal összszefüggő iratok (kinevezés, megszüntetés, módosítás, juttalom, nyilvántartás ok	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
4	Munkavédelem feladatai	Igazgatási csoportvezető	jegyző	Külsős szerződés vagy saját alkalmazott	jegyző	alkalmazási iratok, külső szerv irata	Jkv oktatásról, különféle eseményekről	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	

sor- szá m	Feladat/folyamat megnevezése	Előkészítő	Koordináló	Végrehajtó	Ellenőrzés	input (bejövő) dokumentum	output (kimenő) dokumentum	Határidő	Kontroll típusa Megelőző Feltáró Helyrehozó	kapcs. nyilvántartás informatikai rendszer
5	Köznevelési feladatok	titkársági ügyintéző	jegyző	titkársági ügyintéző	jegyző	irányító, fenntartó iratai belső nyilvántartás	Nyilvántartás (KIR) frissítése, határozatok, intézkedések, előterjesztések	vonatkozó jogszabá- lyok szerint	M/F/H	
6	Közművelődési, közgyűjteményi feladatok	titkársági ügyintéző	jegyző	titkársági ügyintéző	jegyző	irányító, fenntartó iratai belső nyilvántartás	Rendezvény, program, előterjesztés		M/F/H	
7	Ifjúsági és sport feladatok	titkársági ügyintéző	jegyző	titkársági ügyintéző	jegyző	irányító, fenntartó iratai belső nyilvántartás	Program, előterjesztés		M/F/H	
8	Ügyiratkezelői feladatok	titkársági ügyintéző	jegyző	titkársági ügyintéző	jegyző	bejövő levelek	Iktatott ügyiratok, naprakész irattár		M/F/H	
9	Lakossági tájékoztatás, ügyfélszolgálat	titkársági ügyintéző	jegyző	titkársági ügyintéző	jegyző		Tájékoztatás nyújtás, nyomtatvány ok, honlap		M/F/H	

PÉNZÜGYI/GAZDÁLKODÁSI/KÖLTSÉGVETÉSI ÜGYINTÉZŐK MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI

Főfolyamat: A költségvetés tervezésének ellenőrzési nyomvonal

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő Koordináló Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
1	Intézményi bevételek és kiadások tervezése	368/2011. (XII.31.) Korm. r. SZMSZ Kollektív szerződés Ügyrend	Előkészítő: főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	intézmények előzetes kv. javaslatai	Költségvetési javaslat elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	Tárgyév nov. 30. a következő évre	M/F/H	
2	Önkormányzatok készítik a költségvetésük rendelet tervezetét	368/2011. (XII.31.) Korm.r. SZMSZ Kollektív szerződés Ügyrend	Előkészítő: főkönyvi könyvelők, Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	Költségvetési rendelet tervezet elkészítése	Költségvetési rendelet tervezet elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	Hí: a központi kv. elfogadását követő 45. nap	M/F/H	
4	A képviselő-testület, közgyűlés jóváhagyja a költségvetési rendeletet	368/2011. (XII.31.) Korm. r. SZMSZ	Előkészítő: pénzügyi, (gazdasági, ügyrendi) bizottság Koordináló: jegyző	előterjesztések	Költségvetési rendelet elkészítése	jegyző	Hí: a központi kv. elfogadását követő 45. nap	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
5	Az intézmények, önkormányzatok elkészítik végleges költségvetésüket	368/2011. (XII.31.) Korm. r. SZMSZ Ügyrend	Végrehajtó: főkönyvi könyvelők Koordináló: valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	önkormányzati rendelet	Elemi költségvetés elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Tárgyév február 28.	M/F/H	
6	előirányzatok felhasználásának figyelése	368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet	Végrehajtó: főkönyvi könyvelők Koordináló: valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	havi pénzforgalmi jelentés	havi pénzforgalmi jelentés	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
7	Előirányzat módosítás kezdeményezése az irányító szervnél	368/2011. (XII.31.) Korm. r. SZMSZ Ügyrend	Előkészítő: könyvelő Koordináló: valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelők	Kérem az előirányzat módosításról	Kérem az előirányzat módosításról	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	szükség szerint	M/F/H	

Főfolyamat: A befektetett eszközök ellenőrzési nyomvonala

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Haz kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
1	Állomány- növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: analitikus könyvelő	számla, szerződés, belső bizonylat	Bevételezési bizonylat, Üzembe-helyezési jzk. Nyilvántartó karton	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Állomány csökkenés (értékcsökkenés, értékvesztés, selejt, hiány, stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: analitikus könyvelő	számla, szerződés, belső bizonylat	Összesítő feladások, különféle jegyzőkönyvek	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Écs: negyedévet követő 15. nap Egyéb: évet követő január 31	M/F/H	
3	Befektetett eszközök értékesítése	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	Állomány-csökkenési bizonylat, szerződés	számla kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	

Főfolyamat: Készletek, követelések ellenőrzési nyomvonal

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

1	Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: kontírozó könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: analitikus könyvelő	Bevételezési bizonylat, Nyilvántartó kardon		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Állomány csökkentés, (értékvesztés, selejt, hiány stb.)	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: analitikus könyvelő	Összesítő feladások, különféle jegyzőkönyvek		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Értékvesztés negyedik évet követő 15. Egyéb: évet követ. január 31	M/F/H	
3	Készletek, értékesítése	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: analitikus könyvelő Koordináló: Gazdasági vezető /jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	Készlet-csökkentési bizonylat és számla kiállítása		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F-Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	Követelések adósok, vevők nyilvántartásba vétele	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	belső nyilvántartások	számla vagy nyugta kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
5	Adósok, vevők Állomány-változása	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	belső nyilvántartások	Összesítő feladás, jegyzék elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyed-évet/évet követő 15. nap	M/F/H	
6	Különféle kapott kölcsönök, támogatások	Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm.r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	kérelem	Szerződés	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

Főfolyamat: A pénzügyi elszámolások ellenőrzési nyomvonala

1	Pénztári be és kifizetések elszámolása	Pénzkezelési szabályzat Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: pénztáros Koordináló: valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: pénztáros	számla, kiküldetési rendeltvény, egyéb bizonylat	Bevételi és kiadási pénztár-bizonylat kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Pénzforgalmi számlaszámlára befolyt bevételek és teljesített kiadások	Számlarend, Gazdálkodási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: kontírozó könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	bankszámla kivonat	Utalvány-rendelet kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	

Főfolyamat Kötelezettségek, szállítók ellenőrzési nyomvonala

1	Szállítók nyilvántartásba vétele	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	számla, szerződés	Utalvány-rendelet kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Szállítók állomány-változása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	belső kimutatások	Összesítő feladás, jegyzék elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző	Negyed-évet/ évet követő 15. nap	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
3	Munkavállalókkal kapcsolatos kötelezettségek (növekedés, csökkenés)	Számlarend SZMSZ Kollektív szerződés 4/2013.(I.11 Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	belső bizonylat	Határozat, jegyzőkönyv elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
4	A személyi juttatásokra, munkaadókat terhelő járulékokra vonatkozó költségszámításokhoz szükséges kiegészítő adatok	SZMSZ	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	túlóra elszámolás egyéb belső bizonylat	Bérszámfejtés feladatai	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
5	Különféle kölcsönök, támogatások	Számlarend, Szerződés 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: főkönyvi könyvelő Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző Végrehajtó: főkönyvi könyvelő	pályázatok kérelmek	szerződések elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	--	--

Főfolyamat: A költségvetési kiadások ellenőrzési nyomvonala

Személyi juttatások (részfolyamat)									
1	Foglalkoztatottak személyi juttatásainak elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	bérjegyzék	Utaltatás- rendelet kiállítása, bérfeladási összesítő elkészítése	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Külső személyi juttatások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	megbízási szerződések	kiállítása, bérabló elkészítése	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Folyamatos	M/F/H	
3	Munkaadót terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. SZJA tv. TB, jogszab.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügmintező jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	kifizetési jegyzék	bérfeladási összesítő elkészítése	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Tárgyhó- napot követő 12- ig	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	--	--

Dologi kiadások (részfolyamat)									
1	Anyag, készlet beszerzés költségként elszámolása	Számlarend Számviteli politika Anyag gaz- dálkodási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	számla belső bizonylat	Utaltvány- rendelet, Kiadási pénztár- bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Kommunikációs szolgáltatások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	számla belső bizonylat	Utaltvány- rendelet, Kiadási pénztár- bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Folyamatos	M/F/H	
3	Szolgáltatási kiadások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző Végrehajtó: Számviteli dolgozók	számla belső bizonylat	Utaltvány- rendelet, Kiadási pénztár- bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügymintező jegyző	Folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	Kiküldetések, reklám és propaganda kiadások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: pénzügyi csoportvezető /jegyző Végrehajtó: Számviteli dolgozók	számla, kiküldetési rendelvény	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
5	Különféle befizetések és egyéb dologi kiadások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	belső bizonylat számla	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
6	Működési célú, előzetesen felszámított általános forgalmi adó kiadások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. ÁFA tv.	Előkészítő: Számviteli dolgozók Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	ÁFA analitika	ÁFA bevallás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
	Egyéb folyó kiadások elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm.rend.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	számla, belső bizonylat	Utalványrendelet, kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/ F/ H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F-Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
8	Ellátottak pénzbeli juttatásainak elszámolása	Számlarend Pénzkezelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Számviteli dolgozók Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	kérelem	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
9	Egyéb működési célú kiadások elszámolása	Számlarend Pénzkezelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	számla, belső bizonylat	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
10	Egyéb felhalmozási célú kiadások elszámolása	Számlarend Pénzkezelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Számviteli dolgozók	számla, szerződéses belső bizonylat	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
11	Finanszírozási kiadások elszámolása	Számlarend Pénzkezelési szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Számviteli dolgozók	számla, szerződéses belső bizonylat	Utalvány-rendelet, Kiadási pénztár-bizonylat vagy banki átutalás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	11

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	--	--

Főfolyamat: Költségvetési bevételek ellenőrzési nyomonlala

Tevékenység nettó eredményszemléletű bevételei									
1	Közhatalmi eredményszemléletű bevételek elszámolása	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		Határozat az adófizetési kötelezettség megállapítására, bevallások a különféle adónemekről	valamennyi pénzügyi ügyintéző Jegyző	folyamatos	M/F/H	
2	Eszközök és szolgáltatások értékesítése eredményszemléletű bevételeinek elszámolása	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		Számla, nyugta, bevételei pénztár- bizonylat kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	
3	Tevékenység egyéb nettó eredményszemléletű bevételeinek elszámolása	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Számvetési dolgozók		Számla, nyugta, bevételei pénztár- bizonylat kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

Egyéb eredményszemléletű bevételek									
1	Központi, egyéb működési célú támogatások eredményszemléletű bevételei	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyművezető Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	normatíva elszámolás alapját képező nyilvántartás	Normatíva elszámolás a Kincstár felé	valamennyi pénzügyi ügyművezető jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Felhatalozási célú támogatások eredményszemléletű bevételei	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyművezető /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	kérelem szerződés	Támogatási okirat, szerződés	valamennyi pénzügyi ügyművezető jegyző	Folyamatos	M/F/H	
3	Különbőlegesen egyéb eredményszemléletű bevételek (leltárértékelési különbözletek, térítés nélkül, ajándék, hagyaték)	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyművezető /jegyző Végrehajtó: Számviteli dolgozók	szerződés, leltár kimutatások	különbőlegesen jegyzőkönyv, szerződés	valamennyi pénzügyi ügyművezető jegyző	Folyamatos	M/F/H	
4	Más különféle egyéb eredményszemléletű bevételek	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyművezető, jegyző	belső bizonylatok szerződés	Számla, nyugta, bevételi pénztár-bizonylat kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyművezető jegyző	Folyamatos	M/F/H	

[illegible]

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
5	A bevételhez kapcsolódó általános forgalmi adó elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. ÁFA tv.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Számla, nyugta	utalvány - rendelet, bevételi pénztár-bizonylat kiállítása	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
Pénzügyi műveletek eredményeszemléletű bevételei									
1	Kapott osztalék, részesedés	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	értékpapír, részesedést igazoló dokumentum	értékpapír, részesedést igazoló dokumentum	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Befektetett pénzügyi eszközökből származó eredményeszemléletű bevételek, árfolyamnyereségek	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. Szerződés	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	értékpapír, részesedést igazoló dokumentum	értékpapír, részesedést igazoló dokumentum	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M - Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	Egyéb kapott (járó) kamatok és kamat jellegű eredmény szemléletű bevételek	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. szerződés	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		szereződések banki kivonat	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
5	Pénzügyi műveletek egyéb eredmény szemléletű bevételei	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. szerződés	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		banki kivonat pénztár	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
Finanszírozási bevételek									
1	rövidlejáratú kölcsönök igénybevétele, stb	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		kölcsön szerződés	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	
2	Maradvány igénybevétele	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. Szerződés	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők		Költségvetési beszámolóban kimutatott maradvány	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Folyamatos	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

Főfolyamat: A költségvetési szerv zárlati feladatai ellátásának ellenőrzési nyomvonala

Havi zárlati feladatok									
1	Pénzforgalmi számlák záró egyenlegeinek egyeztetése a főkönyvi könyveléssel	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	bankkivonatok	Főkönyvi kivonat készítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15-ig	M/F/H	
2	A pénztárjelentés adatainak egyeztetése a pénztárban található készpénzzel	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Pénztár-jelentés elkészítése	Pénztár-jelentés elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15-ig	M/F/H	
3	Havi ÁFA bevalló intézménynél az ÁFA megállapítása, egyeztetése	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző végrehajtó: főkönyvi könyvelők	Áfa analitika,	ÁFA bevallás elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 20-ig	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység g. akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	A könyvviteli számlákon kimutatott adó járulékok és más közteher egyeztetése a bevételekben szereplő adatokkal	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	főkönyvi kivonat adó folyószámla		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15- ig	M/F/H	
5	Az egységes rovatrend rovataihoz kapcsolódóan vezetett nyilvántartási számlákon rögzített követelések, kötelezettségvállalások, más fizetési kötelezettségek egyeztetése a részletező nyilvántartásokkal,	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm.r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Előirányzat felhasználási terv		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15- ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
6	Az egységes rovatrend rovatához kapcsolódóan vezetett nyilvántartási számlákon rögzített gazdasági események összesített bizonylaton történő feladása a könyvviteli számlákra	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Főkönyvi kivonat		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15-ig	M/F/H	
7	A használatból kivont immateriális javak, tárgyi eszközök átsorolását az átsorolt, követelés fejében átvett készletek közé,	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. 12 §.(6) bek. szerinti esetben	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Főkönyvi kivonat		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Hónapot követő 15-ig	M/F/H	
Negyedéves zárlati feladatok (a havi zárlati feladatokon túlmenően)									
1	Negyedéves ÁFA bevalló intézmény a bevallás adatainak megállapítása, egyeztetése	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, jegyző Végrehajtó: főkönyvi könyvelők	ÁFA analitika,	ÁFA bevallás elkészítése	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyedéves t követő 20-ig	M/F/H	
2	Az immateriális javak, tárgyi eszközök, készletek állományváltásának könyvelése	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvezetés felé	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvezetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyedéves t követő 15-ig	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
3	Befektetett eszközök forgóeszközök téves besorolásának helyesbítése	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Számviteli dolgozók Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetésre	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző	Negyedéve t követő 15- ig	M/F/H	
4	Tervszerinti és terven felüli értékesítés elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügmintázó jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	értékesítés elszámolását képező nyilvántartó kartonok Egyéb bizonylatok	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző	Negyedéve t követő 15- ig	M/F/H	
5	Az egyszerűsített értékelési eljárás alá vont követelések esetén az értékesítés elszámolása az egységes rovatrend rovataihoz kapcsolódóan vezetett nyilvántartási számlákon és a könyvviteli számlákon	Számlarend 4/ 2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	értékesítés elszámolását képező dokumentumok feljegyzések	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a költségvetési és pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző	Negyed- évet követő 15-ig	M/F/H	
6	Az előző évek éves költségvetési beszámoló esetleges helyesbítésének elszámolása	Számlarend 4/ 2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	előző évek beszámolóinak helyesbítő tételei		valamennyi pénzügyi ügymintázó jegyző	Negyed- évet követő 15-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F-Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
7	A könyvviteli számlákon kimutatott adó járulékok és más közteher egyeztetése a bevallásokban szereplő adatokkal	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm.r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	főkönyvi kivonat adó folyószámla		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyedévtől követő 15-ig	M/F/H	
8	A 003. Kiadások nyilvántartási ellenszámlán nyilvántartott kiadások, valamint a 005. Bevételek nyilvántartási ellenszámlán nyilvántartott bevételek felosztása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm.r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a költségvetési könyvvizetés felé		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyedévtől követő 15-ig	M/F/H	
9	A főkönyvi kivonat alapján a könyvelés helyességének ellenőrzése.	Számlarend Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm.r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Főkönyvi kivonat		valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Negyedévtől követő 15-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

Éves zárlati feladatok (a havi és negyedéves zárlati feladatokon túlmenően) ellenőrzési nyomvonala									
1	A leltári különbözletek elszámolása, az eltérések okainak vizsgálata	Számlarend Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	leltár kiértékelés jelentése, felelős elszámoló nyilatkozat	feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
2	Eszközök értékelése, terven felüli értékcsökkenés és értékvesztés elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r. Számviteli politika Értékelési szabályzat	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	az értékelés és értékvesztés elszámolását megalapozó bizonylatok	feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
3	Külföldi pénzártékre szóló eszközök, kötelezettségek, más fizetési kötelezettségek, kötelezettségvállalások átértékelése	Számlarend, Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	az értékelés és értékvesztés elszámolását megalapozó bizonylatok	feladás az analitikus nyilvántartásból a költségvetési és pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	Behajthatatlan követelések elszámolása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	behajthatatlan követelést igazoló dokumentumok	Főkönyvi kivonat, analitikus nyilvántartás	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
5	Az időbeli elhatárolások elszámolása	Számlarend Számvetési politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	számlán, szerződésen a számviteli tv. szerinti teljesítési időpont	összevont kimutatás az időbeli elhatárolások elszámolására	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
6	Záró, befejezetlen termelés készletre vétele	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: könyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	záró, befejezetlen termelés leltár	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H -Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	--	---

7	Az 5. számlaosztály könyvviteli számláinak áttekintése a 8. számlaosztály könyvviteli számláira	Számlarend Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	automatikusan történik a zárlati feladatok során	automatikusan történik a zárlati feladatok során	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
8	Saját termelésű készletek állományváltozása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	leltár, analitikus könyvelés bizonylatjai	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a pénzügyi könyvvizetés felé	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
9	A 8. és 9. számlaosztály könyvviteli számláinak zárása	Számlarend Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	automatikusan történik a zárlati feladatok során	automatikusan történik a zárlati feladatok során	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
10	A 6. és 7. számlaosztály könyvviteli számláinak zárása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	automatikusan történik a zárlati feladatok során	automatikusan történik a zárlati feladatok során	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
11	A mérlegszámlák (1-4. számlaosztály) zárása	Számlarend Számviteli politika, Önköltség-számítási szabályzat 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző Jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	automatikusan történik a zárlati feladatok során	automatikusan történik a zárlati feladatok során	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	
12	Előirányzatok, valamint a teljesítési számlák lezárása	Számlarend 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	automatikusan történik a zárlati feladatok során	automatikusan történik a zárlati feladatok során	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	évet követő 31-ig	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	---	---

Főfolyamat: Az „Intézményi beszámolás” ellenőrzési nyomvonala

Az éves költségvetési beszámoló									
1	Beszámoló a K1-K8 költségvetési kiadások előirányzatának teljesítéséről	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Úrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhszben meghatár o-zott időpont	M/F/H	
2	Beszámoló a B1-B7 költségvetési bevételek előirányzatának teljesítéséről	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Úrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhszben meghatár o-zott időpont	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F - Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
3	Beszámoló a K9 Finanszírozási kiadások előirányzatának teljesítéséről	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r. Leltár-készítési szabályzat	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Űrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
4	Beszámoló a 88 Finanszírozási bevételek előirányzatának teljesítéséről	Leltár-készítési szabályzat	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Űrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
5	Teljesített kiadások kormányzati funkcióként	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Űrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F-Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
6	Teljesített bevételek kormányzati funkcióként	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Úrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/ F/ H	
7	Maradvány kimutatás elkészítése	Számlarend, 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Úrlap kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból.	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/ F/ H	
8	Adatszolgáltatás a személyi juttatások és a foglalkoztatottak, választott tisztségviselők összetételéről	SZMSZ Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló úrlapjának kitöltése a személyi nyilvántartásból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/ F/ H	

9	A költségvetési létszámkeret funkció csoportonkénti megoszlása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző/jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a személyi nyilvántartásból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
10	A helyi önkormányzatok kiegészítő támogatásainak és egyéb kötött felhasználású támogatásainak elszámolása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző/jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a költségvetési könyvvezetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
11	Az előző évi kötelezettségvállalással terhelt kiegészítő támogatásainak és egyéb kötött felhasználású támogatások maradványainak elszámolása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző/jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a költségvetési könyvvezetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	

12	Az önkormányzatok általános, köznevelési és szociális feladataihoz kapcsolódó támogatások elszámolása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
13	A helyi önkormányzatok vis maior támogatásának elszámolása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/ F/ H	
14	A helyi önkormányzatok visszafizetési kötelezettsége, pótlólagos támogatása	4/2013.(I.11.) Korm. r. (Ávr. 111.§) (Ávr. 112.§)	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló ürlapjának kitöltése a költségvetési könyvvizetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
15	Mérleg elkészítése	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló űrlapjának kitöltése a pénzügyi könyvvizetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
16	Az eredmény-kimutatás elkészítése	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló űrlapjának kitöltése a pénzügyi könyvvizetés adataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	
17	Kimutatás az immateriális javak, tárgyi eszközök, koncesszióba, vagyongazdálkodásba adott eszközök állományának alakulásáról	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző /jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló űrlapjának kitöltése a pénzügyi könyvvizetés adataiból, és az analitikus nyilvántartásból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz-ben meghatározott időpont	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	--	--

18	Az eszközök értéktárolásának alakulása	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló űrlapjának kitöltése a pénzügyi könyvvizsgálata dataiból, és az analitikus nyilvántartás	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz- ben meghata- rozott időpont	M/F/H	
19	Tájékoztató adatok (csak önkormányzatok töltik ki)	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	A beszámoló űrlapjának kitöltése a költségvetési könyvvizsgálata dataiból	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz- ben meghata- rozott időpont	M/F/H	
20	Az összeállított beszámoló jelentés egyvezetése az érintettekkel	Számlarend, Számviteli politika 4/2013.(I.11.) Korm. r.	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Mérleg, Szöveges beszámoló jelentés	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz- ben meghata- rozott időpont	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	--	--

21	Az Intézményi beszámoló jelentés jóváhagyása	368/2011.(X II.31.) Korm. I. SZMSZ	Előkészítő: Főkönyvi könyvelők Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző Végrehajtó: Főkönyvi könyvelők	Zárszámadási rendelet elkészítése	beszámoló	valamennyi pénzügyi ügyintéző jegyző	Az Áhsz- ben meghatá- rozott időpont	M/F/H	
Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer

Főfolyamat: A közbeszerzési eljárás ellenőrzési nyomvonala

1	Közbeszerzési igények tervezése	2015.évi CXLIII. tv. Közbeszerzés i szabályzat	Előkészítő: pénzügyi ügyintéző Koordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi cspo. vezető jegyző	Közbeszerzési igények	Közbeszerzési terv	költségve- tési szerv vezetője	Tárgy- évet követő március 31-ig	M/F/H	
---	------------------------------------	--	---	--------------------------	-----------------------	--------------------------------------	--	-------	--

2	Ajánlati felhívás közzététele	2015. évi CXLI. tv. Közbiztonsági szabályzat	Előkészítő: pénzügyi ügyintéző Köordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi csoport vezető jegyző	Előzetes összesített tájékoztató elkészítése, meghirdetése	Előzetes összesített tájékoztató elkészítése, meghirdetése	költségvetési szerv vezetője	Kbt. 52. §.	M/F/H	
3	Ajánlatok bontása, elbírálása	2011. évi CXLI. tv. Közbiztonsági szabályzat	Előkészítő: pénzügyi ügyintéző Köordináló: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi csoport vezető jegyző	Bizottság létrehozása	Jegyzőkönyv készítés	költségvetési szerv vezetője	folyamata s	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
4	Szerződés-kötés	2015.évi CXLI. tv. Közbeszérési szabályzat	Előkészítő: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi csop. vezető	Szerződés elkészítése	Szerződés kötés	költségvetési szerv vezetője	Kbtv. illetve Ptk. szerint	M/F/H	
5	Statistikai jelentés készítése	2015.évi CXLI. tv. Közbeszérési szabályzat	Előkészítő: Valamennyi pénzügyi ügyintéző, Pénzügyi csop. vezető Koordináló: jegyző	Jelentés elkészítése	jelentés	költségvetési szerv vezetője	Tárgyévét követő május 31.	M/F/H	nincs

Főfolyamat: A pályázatokkal kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal

1	Pályázat figyélés és kiválasztás	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők Koordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető	Pályázati kiírások figyelése	a lehetséges pályázat kiválasztása	költségvetési szerv vezetője	folyamatos	M/F/H	
---	----------------------------------	-------	---	------------------------------	------------------------------------	------------------------------	------------	-------	--

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M- Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
2	Pályázat megírása és beadása	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Koordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető	Pályázati anyagok (kutatási terv, résztvevők, költségterv	pályázat	költségve- tési szerv vezetője	A pályázati kiírás szerint	M/F/H	
3	Pályázat befogadása	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Koordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető.	Befogadó nyilatkozat, aláírt pályázat	Befogadó nyilatkozat, aláírt pályázat	költségve- tési szerv vezetője	A pályázati kiírás szerint.	M/F/H	
4	Támogatási szerződés aláírása	SZMSZ	Előkészítő, koordináló A pályázatot meghirdető	Támogatási szerződés előkészítése	Támogatási szerződés	költségve- tési szerv vezetője	A pályázati kiírás szerint	M/F/H	
S	Pályázat megvalósulása		Előkészítő: ügyintéző Koordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető	A pályázatban meghatározot- tak megvalósítása	A pályázatban meghatározotta k megvalósítása	költségve- tési szerv vezetője pályázat kiíró szervezet	folyamato s	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Kordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	---	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	---	--

Főfolyamat: A szerződéskötések ellenőrzési nyomvonala

1	Szerződések előkészítése	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Kordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető.	Szerződés tervezet	szerződés tervezet	költségve- tési szerv vezetője	folymata s	M/F/H	
2	Szerződések megkötése	SZMSZ	Előkészítő: ügyintéző Kordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető	Szerződés tervezet	szerződés	költségve- tési szerv vezetője	folymata s illetve a szerződés -ben megjelölt határidők	M/F/H	

Sor- szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvánítás, Informatikai rendszer
--------------	---	-------------------------------------	--	------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	---	--

Főfolyamat: Az információ áramlás nyomvonala

1	Kimenő információ elektronikus vagy papíralapú	SZMSZ	Előkészítő: ügymintázók Koordináló: Jegyző, Valamennyi pénzügyi ügyintéző Egyéb vezető	Levél, megállapodás, egyéb irat	Levél, megállapodás, egyéb irat	valamennyi pénzügyi ügyintéző, egyéb vezető	folyamata s	M/F/H	
2	Irányítószervtől, vagy egyéb szervtől beérkező információ	SZMSZ	Előkészítő: ügymintázók	Levél, megállapodás, egyéb irat	Levél, megállapodás, egyéb irat	valamennyi pénzügyi ügyintéző, egyéb vezető	Folyamat os, illetve a megjelölt határidők szerint	M/F/H	
3	Információ továbbítás a vezető felé	SZMSZ	Előkészítő: ügymintázók	Levél, megállapodás, egyéb irat	Levél, megállapodás, egyéb irat	valamennyi pénzügyi ügyintéző, egyéb vezető	Folyamat os, illetve a megjelölt határidők szerint	M/F/H	
4	A vezető továbbítja az információt	SZMSZ	Fogadók: A szervezeti felépítésnek megfelelően a vezetők	Levél, megállapodás, egyéb irat	Levél, megállapodás, egyéb irat	valamennyi pénzügyi ügyintéző, egyéb vezető	Folyamat os, illetve a megjelölt határidők szerint	M/F/H	

Sor-szám	A részfolyamat, vagy feladat megnevezése	Jogszabály (belső, speciális)	Előkészítő, Koordináló, Végrehajtó	Input (bejövő) dokumentum	Output (kimenő) dokumentum	Ellenőrző	Határidő	Ha ez kontrolltevékenység, akkor típusa M-Megelőző F- Feltáró H - Helyrehozó	Kapcsolódó nyilvántartás, Informatikai rendszer
----------	--	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------	----------	--	---

Főfolyamat: A döntéshozatal ellenőrzési nyomvonala

1	Saját hatáskörű döntéshozatalai	SZMSZ	Előkészítő: ügyintézők osztályvezetők Koordináció: Jegyző, igazgató	Levél, megállapodás, egyéb irat	Levél, megállapodás, egyéb irat	valamennyi pénzügyi ügyintéző, egyéb vezető	folyamatos	M/F/H	
---	---------------------------------	-------	--	---------------------------------	---------------------------------	---	------------	-------	--

