

**BUDAPESTI GÉPÉSZETI SZAKKÉPZÉSI
CENTRUM**

BELSŐ KONTROLL SZABÁLYZAT

BUDAPEST, 2019.

2019. március 1. napjától hatályos

Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum

BELSŐKONTROLL SZABÁLYZAT

2019.

TARTALOMJEGYZÉK

I.	ÁLTALÁNOS RÉSZ.....	4
1.1	A szabályzat célja	4
1.2	A szabályzat hatálya	4
1.3	Jogszabályok jegyzéke.....	4
1.4	Fogalmak a szabályzatban	5
II.	KONTROLLKÖRNYEZET	10
2.1	Kontrollkörnyezet	10
2.1.4.	Elkötelezettség a szakértelem mellett	14
2.1.11.	Kockázati tűréshatár	20
III.	KOCKÁZATKEZELÉS	21
3.1.	Integrált kockázatkezelési rendszer	21
IV.	KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK.....	21
4.1.	A kontroltevékenységekről és belső kontrolról	21
4.2.	Vezetői Ellenőrzés	25
V.	INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ.....	29
5.1	Információ	30
5.2	Kommunikáció	30
VI.	MONITORING.....	33
6.1	A Centrum céljainak megvalósításának monitoringja	33
VII.	A BELSŐ KONTROLL ÉRTÉKELÉSE	37
VIII.	ZÁRÓ RÉSZ.....	38

PREAMBULUM

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) hatályos szövege határozza meg a hazai költségvetési intézmények (ezen belül az oktatási intézmények) vonatkozásában az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontrollrendszerek működését. A költségvetési szervek belső kontrollrendszerének részletes szabályozását a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzésről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) tartalmazza:

Áht.61.§. (1) Az Államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel, és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás biztosítása.

Bkr. 3. § *A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő:*

- a) kontrollkörnyezetet,*
- b) kockázatkezelési rendszer,*
- c) kontrolltevékenységek,*
- d) információs és kommunikációs rendszer, és*
- e) nyomon követési rendszert (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.*

A fenti szabályozás értelmében tehát a Szakképzési Centrum (Centrum és tagintézményei) (továbbiakban: Centrum) főigazgatója köteles:

- a szervezeten belüli kontrolltevékenységet kialakítani, valamint ehhez elkészíteni és folyamatosan aktualizálni az intézmény ellenőrzési nyomvonalait;
- a kockázati tényezők figyelembevételével évente kockázatelemzést végezni és a kockázatkezelési rendszert folyamatosan működtetni a kockázatokra tett intézkedések folyamatos nyomon követésével;
- szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét;
- olyan rendszereket kialakítani és működtetni, melyek biztosítják, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezethez, szervezeti egységhez, illetve személyhez.

I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

1.1 A szabályzat célja

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

1.2 A szabályzat hatálya

A Belső kontrollrendszer szabályzat hatálya kiterjed a Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrumra és tagintézményeire.

1.3 Jogszabályok jegyzéke

Áttv.	2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről
Pkbt.	2013. évi CLXV. törvény a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről
Btk.	2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről
Szabs. tv.	2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről
Infotv.	2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
Ajbt.	2011. évi CXI. törvény az alapvető jogok biztosáról
Áht.	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
Kttv.	2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
Ksztv.	2010. évi XLIII. törvény központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról
	2009. évi CLIX. törvény az Európai Unióról szóló szerződés K.3. cikke alapján létrejött, az Európai Közösségek pénzügyi érdekeinek védelméről szóló Egyezmény és az azt kiegészítő jegyzőkönyvek, valamint az Európai Unióról szóló Szerződés 35. Cikkének (2) bekezdése alapján megtett nyilatkozat kihirdetéséről
	2004. évi XXIX. törvény az európai uniós csatlakozással összefüggő egyes törvénymódosításokról, törvényi rendelkezések hatályon kívül helyezéséről, valamint egyes törvényi rendelkezések megállapításáról
Ákr.	2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról
Kjt.	1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

	187/2016. (VII. 13.) Korm. rendelet egyes kormányrendeleteknek a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztésével összefüggő módosításáról
	272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről
Intr.	50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
Áhsz.	4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet az államháztartás számviteléről
Stratr.	38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
Bkr.	370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
Ávr.	368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról törvény végrehajtásáról
NVSZ-statútum	293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról
	Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete (2013. december 17.) az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről
KAP-rendelet	Az Európai Parlament és a Tanács 1307/2013/EU rendelete (2013. december 17.) a közös agrárpolitika keretébe tartozó támogatási rendszerek alapján a mezőgazdasági termelők részére nyújtott közvetlen kifizetésekre vonatkozó szabályok megállapításáról, valamint a 637/2008/EK és a 73/2009/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről
GDPR	Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete

1.4 Fogalmak a szabályzatban

Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős. Amelyik szervezetben van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.

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

Bűncselekmény: a Btk. által szankcionált cselekmény.

Bizonytalanság: jövőbeni eseményekkel kapcsolatos információhiány.

Csoportfacilitátor: csoporton belüli folyamatok segítője.

Csoportmunka: transzformatív változás elérésére irányuló beavatkozási stratégia.

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

Egyenes szándék: olyan magatartás, melynek következményeit tanúsítója kívánja.

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

Eshetőleges szándék: olyan magatartás, melynek következményeibe tanúsítója belenyugszik.

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

Facilitátor: folyamatsegítő.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hatósági eljárás: Ket. szerinti eljárás.

Hiányosság: valamely követelménynek vagy elvárásnak való meg nem felelés.

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

Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.

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

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kérdőív: adatgyűjtési eszköz, amely az adatközlők válaszainak rögzítésére szolgál, általában

strukturált, előre rögzített kérdéssorok mentén.

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

Kiscsoportos beszélgetés: egyszeri moderált brainstorming a kockázatok azonosítása érdekében.

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

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

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható körülmény.

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

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

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

Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

Kockázatmenedzser: a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

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

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

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

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

Koordináció: a szervezet tagjai cselekvésének összehangolása.

Korrupció: az integritás hiánya.

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

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

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

Lehetőség: a szervezeti célok elérése szempontjából pozitív kihatású kockázat.

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

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

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

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

Szabálysértés: a Szabs. tv. által szankcionált cselekmény.

Szabálytalanság: a szervezeti integritást sértő esemény korábbi elnevezése.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tudatos gondatlanság: olyan magatartás, melynek lehetséges következményeit tanúsítója előre látja, de könnyelműen bíz az elmaradásában.

Valószínűség: egy esemény bekövetkezésének esélye.

Veszély: a szervezeti célok elérése szempontjából negatív kihatású kockázat.

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

II. KONTROLLKÖRNYEZET

2.1 Kontrollkörnyezet

Bkr. 6. §-a az alábbiak szerint rendelkezik:

„(1) A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

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

(2) 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.

(2a)– 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).

(3) A költségvetési szerv vezetője 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.

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

(4a) A szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje tartalmazza:

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

(5) A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége olyan belső kontrollrendszer kialakítása amely minden tevékenységi kör esetében alkalmas az etikai értékek és az integritás érvényesítésének biztosítására.”

2.1.1. Intézményi küldetés, stratégiai és szervezeti célrendszer

A Centrum „küldetésének” (társadalmi szerepvállalásának, értékeinek, viselkedési normáinak), valamint „jövőképének” (jelenlegi képességei és tevékenységei fejlesztési irányainak) a vezetők általi megfogalmazásával és deklarálásával, az intézmény dolgozói számára is egyértelműen rögzíti az alapító okirat:

- hogy a Centrumot milyen alapvető céllal hozták létre,
- fő tevékenységével a társadalom mely csoportjait és milyen módon, milyen eredménytel kivánja szolgálni, illetve,
- hogy melyek azok a fő feladatok, amelyeket alaptevékenysége körében el kell látnia.

A küldetéssel összhangban álló, alapvető, hosszú távú stratégiai célt, a munkatársak célirányos tevékenységének előmozdítását, a szükséges hosszabb távú haladási irányokat rögzítő, a célok fontossági sorrendjére fókuszáló stratégiai tervet kell készíteni a jogszabály által meghatározott időintervallumra, amelyet az arra épülő éves, vagy még annál is rövidebb időtartamú, többnyire a szervezeti egységekre lebontott, viszonylag zárt és többnyire mérhető operatív célokra indokolt bontani.

A célhierarchia kialakítása során

- Első lépésben a felső vezetés meghatározza a Centrum küldetésére alapozott hosszú távú stratégiát és az azt szolgáló rendszereket, vállalva a felelősséget a bevezetésért, a felügyeletért és az ellenőrzésért. A stratégiai célok a Centrum Stratégiai Tervében öltönek testet.
- Második lépésként a hosszú távú stratégiai tervet rövidebb időszakokra bontva, meghatározva a Centrum szervezeti egységeinek operatív céljait, és az azok teljesítését segítő követelményeket, feltételeket és folyamatokat, melyek célirányos működésért a szervezeti egységek a felelősek.
- A Centrum főigazgatója a felső vezetés útmutatása alapján határozza meg a szervezeti egységhez tartozó munkatársak egyéni céljait, amelyek megvalósításának felügyelete és ellenőrzése a tagintézmény vezetők és a szervezeti egység vezetők feladata.

A Centrumban foglalkoztatottak számára kiemelt fontossággal bír a Centrum szervezeti felépítésének – azon belül különösen a saját maguk által elfoglalt helyük és szerepük, alá- és fölé rendeltségük, tevékenységük más személyekkel, szervezeti egységekkel való kapcsolódásának – ismerete. Ezért minden dolgozó számára biztosítani kell, hogy megismerjék a Centrum szervezeti felépítését, amelyet a Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban: SZMSZ) rendelkezéseiből, valamint a mellékletét képező anyagból ismerhetnek meg.

Az új dolgozó felvételekor alapvető követelmény, hogy az SZMSZ hatályos tartalmát és a szervezeti ábrát a munkatárs megismerje. A célrendszer átgondolt, egymásra épülő, személyekig ható meghatározása azért is fontos, mert a Centrum munkatársainak tevékenységét, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulását a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt). valamint a nemzeti köznevelésről szóló 2011 évi CXCV. tv. előírásai alapján értékelni, minősíteni kell.

A minősítés szabályait a Munkaügyi szabályzat Foglalkoztatási Követelményrendszeréről szóló része tartalmazza.

2.1.2. Belső szabályzatok

A Centrum tevékenységére vonatkozó követelmények döntő részét törvények, valamint kormány-, és miniszteri rendeletek írják elő. A Centrum nem működhet törvényesen úgy, hogy a tevékenységére vonatkozó jogszabályokban foglaltakat figyelmen kívül hagyja, ezért acéloknak megfelelő működést a jogszabályi előírásokkal összhangban álló belső szabályzatok kiadásával alapozza meg.

A belső szabályozás követelményét az Áht. 10. § (5) bekezdése fogalmazza meg:

„(5)– A költségvetési szerv szervezetét, feladatai ellátásának részletes belső rendjét és módját szervezeti és működési szabályzat állapítja meg. A szervezeti egységekre vonatkozó szabályokat a költségvetési szerv szervezeti és működési szabályzatában vagy a szervezeti egységek ügyrendjében, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatban kell meghatározni.”

A Centruma rá vonatkozó szabályokat a szervezeti és működési szabályzatában, a gazdálkodás részletes rendjét belső szabályzatban határozza meg.

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávt.) 13. § részletesen megfogalmazza az SZMSZ-el kapcsolatos elvárásokat. A szabályzatalkotás és aktualizálás folyamatát Centrum ellenőrzési nyomvonala rögzíti. Az elkészített szabályzatokat a Centrum főigazgatója adja ki. A Centrum főigazgatója köteles olyan szabályzatokat kiadni, amely biztosítja a rendelkezésre álló források szabályozott, célszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását. .

A Centrum dolgozói munkájukat a hatályos jogszabályok és szabályzatok alapján kötelesek végezni. Ennek érdekében a tagintézmény-vezető - tájékoztatás céljából - e-mail körlevélben értesíti valamennyi dolgozóját a belső szabályzatok elfogadásáról, módosításáról. A dolgozók a megismerési nyilatkozat aláírásával dokumentálják a megismerés tényét

A Centrumon belül felmerülő szabálytalanság megelőzését, illetve a feltárt szabálytalanság megfelelő kezelését a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje, valamint az integrált kockázatkezelés eljárásrend tartalmazza. A szabálytalanságok fogalomköre széles, a korrigálható mulasztások, vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi, szabálysértési, büntető illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak, és a CENTRUM számára kiemelt kockázatot jelentenek. A szabálytalanságok kezelésének elengedhetetlen feltétele az írásbeliség, a tevékenység dokumentálása. A feladattal megbízott személy erről nyilvántartást vezet.

2.1.2.1. Indikátorrendszer

A Centrumon belüli feladatok teljesítésének értékelési, mérési módszereit és eszközeit a szervezet feladatstruktúrájának figyelembevételével lehet és célszerű kialakítani. A célnak megfelelő módszereket (pl. kérdőíveket) kell alkalmazni a Centrum szolgáltatásait igénybe vevők véleményének (az elégedettségi szintjének) megismerésére.

A Stratégiai Terv, a Vezetői információs rendszer és a monitoring stratégia tartalmazza azokat a mutatószámokat (indikátorokat), amelyekkel külön-külön és egymással összefüggésben is mérni lehet a gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet.

A célszerűen megválasztott indikátorok teszik lehetővé a vezetés számára, hogy megfelelő intézkedésekkel arányossá tegyék a Centrum céljai elérését.

Az indikátorok listáját a 1. számú melléklet tartalmazza.

A fenti célok megvalósítása érdekében elengedhetetlen minden olyan folyamat, tevékenység, feladat részletes szabályozása, amely különféle kötelezettségeket, illetve jogokat állapít meg az egyes alkalmazottak számára.

2.1.3. Az integritás és etikai értékek

A Centrum mindennapi intézményi cselekvéseit meghatározó alapértéknek tekinti a következőket:

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

A lefektetett alapértékekkel szemben támasztható részletes tartalmi követelmények a következők:

Minden dolgozótól elvárt általános magatartási formák:

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

A vezetőkkal szembeni alapelvek:

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

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

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

- etikai eljárás,
- fegyelmi eljárás,
- szóbeli figyelmeztetés,
- írásbeli figyelmeztetés.

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

2.1.4. Elkötelezettség a szakértelem mellett

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

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

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

2.1.5. Szervezeti struktúra

A Centrum vezetése elkötelezett a világos szervezeti struktúra, átlátható folyamatok biztosításában. A Centrum gazdálkodási részlege által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a gazdálkodási részleg vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a gazdálkodási részleg költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait részletesen a gazdálkodási részleg ügyrendje tartalmazza.

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

A Centrumnál a szervezeti felépítés a legegyszerűbben és a legáttekinthetőbb módon az SzMSz és a gazdálkodási részleg ügyrendjének mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhető meg.

2.1.6. Feladat- és felelősségi körök

A Centrum alaptevékenységét az Alapító okirata rögzíti. Az alaptevékenység teljesítésének feltétele, hogy arra épülő célrendszert alakítson ki a vezetés, és gondoskodjon arról, hogy a céljai teljesítéséhez szükséges alapvető feladatokat, tevékenységi köröket egyértelműen megfogalmazva rögzítsék az Alapító okiratban.

A Centrum főigazgatója gondoskodik a szervezet küldetésének, stratégiai és operatív céljainak, a célok teljesítését elősegítő feladatoknak, folyamatoknak és a tevékenységek eljárásrendjének szabályozásáról, írásban való rögzítéséről. Ennek eszközeként alkalmazandók a hierarchikus módon egymásra épülő, felülről lefelé haladva egyre konkrétabban, egy-egy tevékenységi körre részletes előírásokat megfogalmazó belső szabályzatok, dokumentumok:

- a **szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ)** a CENTRUM felépítését, alapvető működési szabályait foglalja írásba,
- a feladatellátás részletes követelményeit szabályos működésének kritériumait a belső szabályzatok rögzítik,
- az **ügyrend** az SZMSZ általános előírásait részletezve határozza meg az egységek működését, feladatát és hatáskörét,
- az **utasítás** egy-egy vezető által, a kompetenciájába tartozó területen dolgozó, egy vagy több munkatárs részére konkrét eseti vagy ismétlődő, de írott szabályzatban még nem lefektetett eljárást fogalmaz meg,
- a **folyamatleírás** egy konkrét tevékenységre vonatkozó eljárási rendet rögzít,
- az **ellenőrzési nyomvonal** a Centrum folyamatainak táblázatba foglalt szöveges, leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését, és utólagos ellenőrzését.
- a **munkaköri leírás** a Centrumnál a pedagógusok és egyéb alkalmazottak között létrejövő kinevezési okirat melléklete, amely egy konkrét személy jogainak, kötelezettségeinek, feladatainak, hatáskörének és felelősségének, helyettesítési rendjének írásba foglalását tartalmazza,
- **útmutatók, kézikönyvek**, amelyek a szabályzatokban foglaltak kiegészítéseként, azok jobb megértését segítik elő.

Minden vezető a maga szintjén felelősséggel tartozik saját feladatainak az előírt színvonalon való teljesítéséért, valamint az általa vezetett, irányított szervezeti egység, és azon belül minden munkatárs, a szabályzatokban lefektetett követelményeknek megfelelő tevékenységéért. Ehhez szükséges, hogy minden vezető megismerje az általa vezetett szervezeti egység funkcióját, feladatkörét és a feladat ellátásához a vezetés által biztosított feltételeket.

A szervezeti egység funkciójának megfelelő kompetenciával rendelkező vezető, az SZMSZ-ben és egyéb szabályzatban rögzítettek ismeretének birtokában, az irányításhoz (vezetéshez) és az ellenőrzéshez, felhasználja az általa vezetett egység tevékenységével összefüggő:

- releváns szabályzatokat, folyamatleírásokat,
- nyilvántartásokat,
- számviteli és statisztikai adatokat,
- a korábbi beszámolókat, valamint
- saját és munkatársai gyakorlati tapasztalatait.

A Centrum minden dolgozójának rendelkeznie kell munkaköri leírással, amit az adott szervezeti egység funkcióinak figyelembevételével az egységvezető készít el, a munkáltatói jogkör gyakorlójának jóváhagyásával. A munkaköri leírást a munkavégzés első napján a kinevezés mellékleteként a dolgozó rendelkezésére kell bocsátani.

A munkaköri leírás kötelező tartalmi elemei:

- Közalkalmazott neve
- Munkavégzés helye (szervezeti egység neve)
- Közalkalmazott munkaköre
- Munkakör betöltéséhez szükséges iskolai és szakmai végzettség
- Kinevezés iktatószáma
- Közalkalmazott munkaideje
- Közalkalmazott közvetlen munkahelyi vezetője
- Közalkalmazott függelmi helyzete
- Közalkalmazott felelőssége
- Közalkalmazott feladata
- Helyettesítésre vonatkozó előírások

Egy szervezetben mindenki visel valamilyen felelősséget a belső kontroll iránt:

- vezetők
- belső ellenőr
- az intézmény dolgozói.

2.1.7. Szervezet irányítás

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

2.1.8. Folyamatok meghatározása, és dokumentálása

El kell készíteni, és folyamatosan (évente legalább egyszer) felül kell vizsgálni a Centrum valamennyi folyamatára az ellenőrzési nyomvonalat.

2.1.8.1. Az ellenőrzési nyomvonal fogalma

Az ellenőrzési nyomvonal a Centrum tervezési, pénzügyi lebonyolítási, beszámolási, szakmai és egyéb tevékenységei vezetői ellenőrzési folyamatainak táblázatba foglalt leírása.

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapjait, felelőseit, azok ellenőrzését, nyomon követését és a kapcsolódó dokumentumok megnevezését foglalja magában.

2.1.8.2. Az ellenőrzési nyomvonal célja, jelentősége

Az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok. Lefedi a Centrum teljes működését, a feladatellátás egészére kiterjed, a működtetés jobbításának fontos eszköze. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításával és felhasználásával feltérképezhető a Centrum gazdasági folyamataiban rejlő összes működési kockázat.

Az ellenőrzési nyomvonal célja és jelentősége abban áll, hogy:

- koordinálja, rendszerbe foglalja a Centrum működésének rendjét;
- tartalmazza - teljes körűen - az egyes tevékenységek egymásra épülő eljárásrendjét, és az azokba beépített ellenőrzési pontokat;
- a feladatok végrehajtásában résztvevők számára írott és átlátható formában tegye kötelezővé a követendő eljárások és módszerek betartását;
- elősegítve ezzel a működés színvonalának a jobbítását.

Az ellenőrzési nyomvonal formátuma

A Centrum ellenőrzési nyomvonala táblázatos formában készül.

A táblarendszer fejlécének adatai, melyet valamennyi esemény leírásánál egységesen használunk:

- sorszám
- téma, vagy feladat megnevezése
- jogszabályra, belső szabályzatra történő hivatkozás
- előkészítés, koordinálás, végrehajtás
- keletkező dokumentum
- felelős/kötelezettségvállaló
- határidő
- ellenőrzés/pénzügyi teljesítés
- utalványozás/ellenjegyzés
- könyvvezetésben való megjelenés
- kockázati tényezők

A Centrum főfolyamatainak és részfolyamatainak felsorolása a 2/a sz. mellékletben található. A vezetői ellenőrzés működésének meghatározása a III. fejezetben található.

2.1.9. Humánerőforrás

A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a Centrum által kitűzött célok eléréséhez szükséges humánerőforrás kapacitás rendelkezésre álljon.

A Centrum főigazgatójának alapvető feladata a kapacitás biztosítására ható külső és belső tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése az egyes tényezők kedvezőtlen hatásának mérséklésére, vagy a kedvező helyzetkihasználására megoldási javaslatok készítése, a szükséges intézkedések megtételének kezdeményezése, végrehajtása.

A humánerőforrás-politikák és - gyakorlatok értékeléséhez a következő eszközök használhatók fel:

- a humánerőforrás eljárásrendjeinek (pl. felvétel, képzés, továbbképzés, költséghatékonyság-mérés) írásban történő szabályozása (Munkaügyi szabályzat),
- az alkalmazást megelőző értékelés a jelentkező szakmai, erkölcsi hátteréről,
- az újonnan felvettek pontos informálása az elvárásokról, tevékenységük rendszeres objektív értékelésének biztosítása,
- a vezetés iránymutatása arról, hogy az elvárásoktól való eltérés milyen következményekkel jár,
- az etikus és tisztességes hozzáállás bevonása a teljesítményértékelésbe,

- objektív összhang az alkalmazottak megtartása, jutalmazása vagy fegyelmezése, elbocsátása, és a lefektetett teljesítményértékelési, etikai és felelősségi követelmények között.

Az alkalmazottak foglalkoztatására vonatkozó jogszabályi előírásokat figyelembe véve kell a Centrumban kialakított minden egyes munkakörre meghatározni az iskolai végzettséggel, a szakmai képzettséggel kapcsolatos azon követelményeket, amelyek az újonnan alkalmazandó munkavállalók felvételének előfeltételét képezik. A követelményeket írásba kell foglalni és a pályázati feltételek között ismertetni kell.

A Centrumnál kialakított munkakörökkel kapcsolatos feltételrendszert a Munkaügyi Szabályzat részét képező Foglalkoztatási követelményrendszerben kell meghatározni.

A humán erőforrás hatékony működésének biztosítása érdekében gondoskodnia kell az alábbiakról:

- a humán erőforrás állomány tervezése,
- a vezetői, pedagógus, gazdasági-, pénzügyi-, műszaki- főelőadói, előadói és egyéb technikai munkát ellátó és kisegítő munkakörben foglalkoztatottak munkaköri követelményének meghatározása és aktualizálása (végzettség, gyakorlat stb.)
- teljesítményértékelési rendszer kialakítása és működtetése.

A közalkalmazott felvételét követően gondoskodni kell a dolgozók folyamatos képzéséről, megfelelő anyagi és erkölcsi motiválásáról.

A munkakörök betöltésére meghirdetett pályázatokban pontosan és egyértelműen kell megfogalmazni azokat a követelményeket, amelyek az adott munkakör betöltésénél relevánsak (felsőfokú iskolai végzettség, szakirányú képzettség, gyakorlati idő, magatartási követelmények stb.). Indokolt külön kitérni azokra a sajátosságokra, amelyek a munkakörbetöltésénél előnyt jelentenek (pl. nyelvismeret, azonos munkakörben eltöltött időtartam stb.).

Célszerű ismertetni azokat a kedvező feltételeket, amelyek vonzóvá tehetik a potenciális jelentkezők számára a meghirdetett pozíciót (közalkalmazotti jogállás, életpálya-modell, munkakörülmények és feltételek stb.).

A Centrum alkalmazott humán erőforrás-kiválasztási eljárások:

- állásinterjúk,
- szakmai önéletrajz,
- végzettséget igazoló dokumentumok.
- motivációs levél.

A jogviszony létesítésére vonatkozó részletes szabályokat és eljárási rendet a Munkaügyi Szabályzat Foglalkoztatási követelményrendszere tartalmazza.

A humán erőforrás-stratégia lényeges eleme a teljesítménymenedzsment, mely azt tartalmazza, hogy a pedagógusoknak, az egyes oktatóknak, dolgozóknak mit kell tenniük ahhoz, hogy a Centrum stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak. A teljesítménymenedzsment-rendszer alapjaiként a teljesítménymutatók szolgálnak, melyek teljesítmény-mérőszámokból képezhetők.

A teljesítménymenedzsment-rendszer három, egymással összekapcsolódó, alapvető részrendszerből áll fel:

1. teljesítménytervezési rendszer, a humán erőforrás-fejlesztési karrierstratégia, amely a stratégiai célok tervezésének, lefordításának és szervezeti egységekre történő lebontásának rendszerét foglalja magában;

2. teljesítménymérési-rendszer, amely a stratégiai mutatók mentén végzett adatgyűjtés, adatfeldolgozás, adatrendszeresítés, adatelemzés, adatértelmezés összessége;
3. teljesítményértékelési rendszer, amely az egyéni karriertervek értékelésével a szervezet egyes szintjein a célok cél- és tényértékeinek összehasonlítását, az elvégzett tevékenységek értékelését, beavatkozási szükségességek meghatározását magában foglaló, a tervezés felé közvetítő, rendszerszerűen végzett tevékenységek összessége.

Centrumban évente legalább egy alkalommal az intézményi humánerőforrás-, illetve a Stratégiai tervek célértékei alapján meg kell tervezni az intézményi stratégia végrehajtásához szükséges feladatokat, munkaköröket, a szükséges kompetenciákat és az azokhoz kapcsolódó alkalmazotti képzési igényeket.

Az intézményi lehetőségek és igények, továbbá a dolgozói képzési igények összevetése alapján a Centrum főigazgató helyettese, Gazdasági vezetője, valamint a tagintézmények vezetői elkészítik az adott szervezeti egységre vonatkozó humánerőforrás-fejlesztési tervet, melyet tárgyévvel megelőző év december 15. napjáig megküldik a Centrum főigazgatójának, aki elkészíti az intézményi humánerőforrás-fejlesztési tervet.

A képzések költséghatékonyságának érvényesítése megköveteli, hogy a dolgozó lehetőség szerint a munkaidőalapot kímélő módon vegyen részt a szükséges képzésekben, de tartózkodjon a felesleges, „túlképzettséghez” vezető képzésektől, amelyeket csak rendkívül indokolt esetben célszerű támogatni (pl. a Centrum főigazgatója stratégiai céljainak jövőbeni megvalósítását szolgáló, de jelenleg még nem szükséges ismereteket nyújtó képzés).

A rövid- és középtávú karriertervek alapján rendszeresen el kell végezni a teljesítményértékelést egyénekre és szervezeti egységekre lebontva.

2.1.10. Etikai értékek és integritás

A Kjt. általánosságban határozza meg az alkalmazottakkal szemben támasztott főbb etikai követelményeket. A Centrum Etikai Kódexe az általános érvényű követelményeket, a helyi viszonyokat figyelembe véve, a szükséges speciáliskövetelményekkel kiegészítve, oly módon fogalmazza meg, hogy azokkal az alkalmazottak azonosulni tudjanak, és alkalmazásukkal hozzájárulnak az intézmény pozitív megítéléséhez.

Az etikai kódex jellemzője, hogy

- az etikai infrastruktúrán belül elsősorban **iránymutató** funkciót töltenek be,
- megfogalmazzák az **irányelveket**, és azok alkalmazásának módját, ezáltal fegyelmeznek és motiválnak,
- a magatartási határok kijelölésével, a normák megfogalmazásával **ellenőrző** szerepet is betöltenek.

Az Etikai Kódex célja, hogy valamennyi alkalmazott számára:

- egybe gyűjtse, és rendelkezésre bocsássa az általános és alkotmányos elveket,
- alapértékeket és normákat, alkalmazásmódokat és eljárási szabályokat.
- kifejezze azokat az erőnyeket és belső értékeket, amelyek egyrészt előmozdítják egy követendő magatartásmodell megrajzolását, másrészt támogatják a Centrum arculatformálását.

Az Etikai Kódexben lefektetett alapelvekre épülve célszerű meghatározni, értelmezni, és minden érintettel megismertetni a közalkalmazottakkal – különösen a vezetőkkel – szemben támasztható részletes tartalmi követelményeket, amelyek a következők:

Minden alkalmazottól elvárt általános magatartási formák:

- törvényesség, a köz és az állampolgárok szolgálata, a társadalmi elfogadottság erősítése,
- szakmaiság, minőségi munkavégzés, felelősségvállalás, innováció,
- elkötelezettség, megbízhatóság, lojalitás, tisztesség követelménye,
- együttműködés, kiszámíthatóság, motiváltság, a testületi szellem erősítése, törődés a többi munkatárssal.

A munkatársak tevékenységében megkövetelt magatartás:

- az intézmények megfelelő tájékoztatása,
- egymás közötti, a munkavégzésnek megfelelő együttműködés, munkamorál betartása,
- a korrupció és az összeférhetlenség elkerülése.

A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy

- az Etikai Kódexben előírt követelményeket egyértelműen, félreérthetetlenül, megvalósítható módon fogalmazzák meg,
- az Etikai Kódex tartalmát, a Centrum honlapján keresztül juttassa el minden érintetthez,
- az Etikai kódex rendelkezéseit betartsa és betartassa.

2.1.11. Kockázati tűréshatár

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

- **Szervezeti szintű kockázati tűréshatár** – Az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (a szabályzat tekintetében ez az önkormányzat, költségvetési szerv, stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- **Delegált kockázati tűréshatár** – A szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Mivel egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten pontosan akkora fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egyes főcsoportjainak, 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 jelentkezhet. Ezért a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembe vételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke (szervezetünk esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

III. KOCKÁZATKEZELÉS

3.1. Integrált kockázatkezelési rendszer

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

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

IV. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

4.1. A kontrolltevékenységekről és belső kontrollról

A Bkr. 8. §-a alapján:

„(1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez és erősítik a szervezet integritását.”

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a) működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsák végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használattól.

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

Részleteiben a kontrolltevékenységek

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolása,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollja,
- az igazolások,
- az egyeztetések,
- működési teljesítmény vizsgálata,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálata,

- a felügyelet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat és jóváhagyás, útmutatás és képzés).

A Centrum vezetésének feladata, hogy a szervezeti struktúra és az intézményi működés fő folyamatai jellegének, a felügyeleti szerv, és a társadalmi elvárásoknak megfelelően, biztosítsa az olyan szükséges technikák rendelkezésre állását és fejlesztését, mint például:

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

A belső kontrollokat úgy kell beépíteni a Centrum működésébe, hogy azok a tervezés, a végrehajtás, a folyamatos figyelemmel kísérés és az értékelés (monitoring) alapvető irányítási folyamatainak integrált részévé váljanak.

Ezért fontos, hogy a vezetés célszerűen használja ki a viszonylag tág mozgásterét

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

A beépített belső kontrollnak fontos szerepe van a költségek féken tartásában is. A meglévő eljárásoktól eltérő új kontroll eljárások kialakítása növeli a költségeket. A már meglévő műveletekben működő kontrolloknak az alapvető tevékenységekbe való integrálása révén a Centrum legtöbb esetben elkerülheti a felesleges eljárások alkalmazását, és az azzal járó többletköltségeket.

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

A kontrolling egyik leghatékonyabb támogató eszköze a Vezetői Információs Rendszer (VIR), amely a stratégiát középpontba helyező, egy-egy stratégiai célt különböző nézőpontból elemző módszer és rendszer.

*A belső kontrollrendszer **négy egymással szorosan összefüggő szempontból** kezeli és értékeli a Centrum tevékenységeibe beépített kontrollokat, segítve a szervezetet:*

- a törvényes működésben,
- a kitűzött célok, teljesítmények elérésében,
- a veszteséget okozó kockázatok megelőzésében, mérséklésében,
- a pénzügyi jelentések tartalmának megbízható összeállításában.

A kontrollok általános céljaik alapján lehetnek:

Megelőző (preventív) kontrollok, amelyek alapvető célja, hogy hibás lépések, nem előírászerű teljesítések esetén akadályozzák meg a folyamat továbbvitelét, s így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét.

Helyrehozó (korrekciós) kontrollok, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszenvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén.

Iránymutató (direktív) kontrollok, amelyek a Centrum számára egy kiemelten fontos, negatív hatású cselekmény, esemény, kockázat elkerülésének lehetőségeire hívják fel a figyelmet, és így még időben lehetőséget adnak a vezetésnek a reagálásra, a várható negatív hatást megelőző, vagy mérséklő intézkedés meghozatalára, a hibás gyakorlat ismétlődésének megakadályozására.

Feltáró (detektív) kontrollok, amelyek a már bekövetkezett hibákat tárják fel, rámutatva a hiba, hiányosság előfordulásának tényén kívül, a Centrumra gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül.

Azt, hogy mely tevékenység esetében, melyik kontrolltípust célszerű alkalmazni – esetleg egyidejűleg többet is –, a folyamatgazdák szakmai és gyakorlati ismeretei, javaslatai alapján határozható meg.

Az ismertetett kontrollok megjelenési formájukat tekintve kötelező előírások, utasítások (SZMSZ, ügyrend, belső szabályzat, folyamatleírás, munkaköri leírás stb.), vagy kötelező formában alkalmazandó bizonylatok, jelentések, iratminták és űrlapok, amelyek célirányos kialakítása és alkalmazásuk megkövetelése biztosíthatja, hogy a *kontrollok képesek legyenek választ adni:*

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

A Centrum működésének sajátosságait figyelembe véve megfelelő egyensúlyt kell biztosítani a megelőző és feltáró kontrolltevékenységek között.

A kontrollok megjelenési, alkalmazási formájuk, tartalmuk, beavatkozási módjuk szerint lehetnek:

Szervezeti kontrollok: a Centrum struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók egységen belüli, illetve az egységek közötti szétválasztása és a kapcsolódó felelősségi körök olyan világos meghatározása, amely megakadályozza, hogy egyetlen személy vagy csoport kizárólagos ellenőrzési jogosultsággal rendelkezzen egy tevékenység felett.

Személyi (személyzeti) kontrollok: a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a Centrumhoz való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.

Vezetői ellenőrzés: a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információk lehetőségei, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.

Jóváhagyási, engedélyezési kontrollok: a megfelelő szintű jóváhagyás, engedélyezés hiányában a tranzakció folyamatát megállító ellenőrzési pontok vagy folyamatok, amelyek hatékony működése szükségessé teszi a jóváhagyási, engedélyezési jogkörök egyértelmű telepítését, a helyettesítés rendjét, illetve a jóváhagyás, engedélyezés előtti ellenőrzések pontos elvégzésének meghatározását és dokumentálását.

Működési (teljességi és pontossági) kontrollok: alapvetően a számvitelre és a statisztikára támaszkodó, a tranzakciók teljes körű és pontos végrehajtásának biztosítására, beleértve a számozott dokumentumok sorszámának ellenőrzésére, az egyeztetésekre, és a dokumentumok adott körének egy másikkal való összehasonlítására szolgáló ellenőrzési pontok.

Hozzáférési (fizikai) kontrollok: a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére (pl. biztonsági és logikai ellenőrzési pontok), az információk biztonságára (pl. számítógépes iratok jelszavas védelme) kialakított ellenőrzési pontok, amelyek egy adott tevékenységben való részvételt, illetve felügyeletet csak meghatározott személyek számára tesznek lehetővé. Ez jelentheti a közvetlen fizikai, vagy a közvetett, dokumentumokon keresztül hozzáférést is. Ezek szerepe különösen a nagy értékű eszközök esetén kiemelkedő.

Működési folytonosság megszakításának, helyreállításának kontrolljai: a működés fenntartásának érdekében rendkívüli esemény bekövetkezésekor (például katasztrófa esetén) alkalmazandó ellenőrzési pontok (pl. helyreállítási terv, üzletfolytonossági terv, tűzvédelem stb.).

Rendszerfejlesztési kontrollok azt biztosítják, hogy az új rendszerek bevezetése, illetve a meglévők módosítása, csak megfelelő hatástanulmány elkészítését, megvitatását követően, engedélyezés után, a szükséges ellenőrzés és dokumentálás mellett történhessen meg.

Dokumentációs kontrollok a Centrum dokumentációs rendjének kialakítását, valamennyi tranzakció tartalmának, a felhasznált, illetve keletkezett dokumentumok útját előíró követelmények betartását megfelelően nyomon követő iratkezelést, szükség szerinti visszakeresésük lehetőségét jelentik.

A felsorolt kontrolloknak együttesen segíteniük kell:

- az elvárt etikai magatartás és értékrend kialakítását, és érvényesülését,
- a vezetés elszámoltathatóságát,
- a teljesítményközpontúságot,
- az információk megfelelő mértékű, irányított kommunikációját,
- a koordináció és az informáltság célirányos növelését.

4.2. Vezetői Ellenőrzés

A kontroll tevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a vezetői ellenőrzést.

4.2.1. A vezetői ellenőrzés célja

A belső kontrollrendszer részeként:

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a Centrum egészét átfogó szabályozással és utasításokkal,
- a célok elérését segítő rendszer- és folyamatleírásokkal,
- racionálisan megválasztott eszközökkel,
- a folyamatokba épített automatikus ellenőrzési pontok kijelölésével, működtetésével,
- valamint a folyamatosan és rendszeresen végzett vezetői ellenőrzésekkel
- akadályozza meg, illetve védje ki, a Centrum tevékenységeire ható negatív kockázatokat.

A vezetők a vezetői ellenőrzést a következő közvetlen eszközökkel végezhetik:

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

Az ellenőrzési nyomvonal szerepe:

A vezetői ellenőrzés kiépítésének alapját a Centrum ellenőrzési nyomvonala és kockázatkezelési rendszere jelenti. Az ellenőrzési nyomvonal olyan eszköz, amelynek segítségével meghatározható a Centrum teljes vezetési és ellenőrzési rendszere, a beépített kontrollok bemutatásával.

Az ellenőrzési nyomvonal olyan, szabványos elveken felépülő rendszer, amelynek alapján viszonylag könnyen megállapítható a Centrum működését befolyásoló belső kontrollok és ellenőrzési rendszer megléte, struktúrája és működési formája, amely a pénzeszközök előírászerű és pontos elszámolását, a kifizetések nyomon követhetőségét biztosítja. Ennek segítségével pontosan elemezhető a rendszer, meghatározhatók annak gyenge pontjai, kockázatos területei. A következetesen kialakított ellenőrzési nyomvonal felhasználásával a Centrum működési folyamataiban rejlő kockázatok minimalizálhatók, ezért fontos, hogy az ellenőrzési nyomvonal a Centrum teljes működését fedje le, a feladatellátás egészére terjedjen ki.

4.2.2. Az ellenőrzési nyomvonal általános jellemzői

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

Az ellenőrzési nyomvonal jellemzői:

- a Centrum működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit;
- egységes folyamatként mutatja be, teljes egészében tartalmazza az ellenőrzési pontokat;
- kialakításával a Centrumra jellemző valamennyi tevékenység, valamennyi „szereplő”, funkció együttes koordinálására kerül sor;
- valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában válik feladattá az eljárások és módszerek betartása, miközben a dokumentum típusok és maguk az eljárások is standardizáltakká válnak;
- segít az új dolgozók betanításában, munkaköri leírások definícióiban, hatásköri szabályozások elkészítésében;
- segít a felelősségi körök megállapításában;
- a pénz- és információ áramlások és a munkafolyamatok áttekinthető és rendszerezett dokumentálása révén hozzásegíti az ellenőrzést végzőket a rendszer-, illetve véletlenszerű kockázatok azonosításához;
- megmutatja a Centrum ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja a pénzügyi irányítás folyamatainak megfelelő átalakítását, és a működtetés színvonalának növelését.

4.2.3. Az ellenőrzési nyomvonal kialakításának lépései

Az ellenőrzési nyomvonal kialakítását megelőzően át kell tekinteni az adott terület szervezeti és működési rendszerét. A szervezeti felépítés értékeléséhez és a rendszer működésének feltárásához az alábbi dokumentumokat szükséges felhasználni:

- a Centrum Alapító Okirata, SZMSZ-e,
- a Centrum ügyrendjei, valamint
- egyéb releváns belső szabályzatok (pl. gazdálkodási, közbeszerzési, stb.) és dokumentumok.

Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése a folyamatgazdák (egységek vezetői, tagintézmények vezetői) feladata, amelyet a 2. számú mellékletben szereplő formanyomtatvány alapján köteles elkészíteni.

A folyamatok azonosítása: a nyomvonal tárgyát képező tevékenységek definiálását követően szükséges az adott tevékenységek által lefedett releváns folyamatok azonosítása, ezek kapcsolódási pontjainak feltárása. Alapul szolgáló dokumentumok: folyamatábrák, működési kézikönyvek, eljárásrendek, stb.

A folyamatok leírása: a releváns folyamatok menetének, előre haladásának részletes leírását, a folyamatok egymáshoz való viszonyának a felmérését (kapcsolódások, alá-, fölérendeltségi viszony, esetleg: folyamatcsoportok), valamint a folyamatoknak az előkészítési, lebonyolítási, beszámolási, illetve ellenőrzési szakaszokra történő elkülöníthetőségének a szempontjai szerinti megvizsgálását jelenti. Ennek során fontos az egyes részfolyamatok közötti határok pontos kijelölése.

A végrehajtásért felelős személyek megnevezése: A folyamatok végrehajtója eltérhet a folyamatgazdától, azonban a felelős mindig személy, és ő az, aki a feltárt esetleges hiányosságok esetén a leghatékonyabban avatkozhat be a javítás érdekében.

A dokumentumok összehangolása: A szabályzatok, eljárásrendek kidolgozása keretében meg kell tervezni, és ki kell dolgozni azokat a szabványosított bizonylatokat, papír alapú és elektronikus dokumentumokat, amelyeken a munkafolyamat lebonyolítható és a belső kontrollok elvégzésének bizonyítékai írásos, vagy elektronikus formában előállíthatók, illetve megjeleníthetők.

Az ellenőrzési pontok lehetnek:

- vezetői ellenőrzési pontok (pl.: rovatcs, beszámoltatás)
- szervezeti ellenőrzési pontok (a hatáskörök, a felelősségi körök)
- jóváhagyási ellenőrzési pontok (jóváhagyási szintek, megelőző kontrollok)
- működési ellenőrzési pontok (egyeztetések, teljes körűség vizsgálat)
- hozzáférési ellenőrzési pontok (jelszavas védelem, beléptetési technikák)
- megszakítási ellenőrzési pontok (rendkívüli eseménynél követendő eljárás).

A vezetői ellenőrzési rendszer az ellenőrzési pontok nevesítésével, kiemelt szerepének felismerésével valósítja meg az ellenőrzési automatizmusokat, majd ezek sorba rendezésével adja meg az ellenőrzési nyomvonalat.

A tevékenységek (folyamatok) struktúrája: Az ellenőrzési nyomvonalak elkészítésekor a Centrum működési folyamatait a főfolyamatok mentén kell csoportosítani, majd a főfolyamatokat oszthatóságuk alapján részfolyamatokká kell bontani.

4.2.4. Az ellenőrzési nyomvonal felépítése, formája, tartalmi elemei

Tevékenység/feladat: A tevékenység (egy komplex, több résztevékenységből álló cselekvéssorozat), illetve feladat (a tevékenység elvégzéséhez szükséges résztevékenységek) pontos tárgya, tartalmának, céljainak teljes, formailag vázlatos leírása.

Jogszabály / belső szabályozási alap: A tevékenység ellátása során irányadó jogszabályok, egyéb normatív rendelkezések konkrét megnevezése, amelyeket az adott feladat elvégzése során kötelezően figyelembe kell vennie az előkészítésért, végrehajtásért felelős személynek.

Előkészítés: Az adott feladat, valamint a feladat elvégzéséhez szükséges intézkedés leírása, a tevékenység bemenetét képező legfontosabb dokumentumok megnevezése. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy a dokumentum milyen formában készült.

Keletkező dokumentum: A tevékenység során keletkező dokumentum, illetve adat - függetlenül annak megjelenési formájától -, amelyet a felelős rovatban megjelölt személy kiadmányoz, szignál, ellenjegyez, vagy a feladathoz tartozó „Jogszabály, belső szabályozási alap” rovatban feltüntetett normatív előírás szerint, egyéb módon jóváhagy. A keletkező dokumentumok egy következő tevékenység elvégzésének alapfeltételét jelentik. A táblázatban javasolt rögzíteni, hogy az output dokumentum milyen formában készült.

Felelős/ kötelezettségvállaló: A tevékenység ellátásáért (megszervezéséért, szabályszerű és hatékony elvégzéséért) felelős személyek feltüntetése illetve a pénzügyi folyamat esetén a kötelezettségvállaló személye.

Kötelezettség vállalás ellenjegyzése: az ellenjegyzésre jogosult személy megjelölése (a kötelezettségvállalás ellenjegyzésére és érvényesítésre a gazdasági vezető- a Centrumban foglalkoztatott, a pénzügyi-gazdasági feladatok ellátására kijelölt személyek közül -az általa írásban kijelölt személy).

Teljesítés szakmai igazolása: Az igazolásra jogosult személy kijelölése. A teljesítés igazolása során ellenőrizhető okmányok alapján ellenőrizni és igazolni kell a kiadások teljesítésének jogosságát, összegszerűségét, ellenszolgáltatást is magában foglaló kötelezettségvállalás esetében - ha a kifizetés vagy annak egy része az ellenszolgáltatás teljesítését követően esedékes - annak teljesítését.(Centrumban, a tagintézményekben a főigazgató által kijelölt személy)

Határidő: A tevékenység elvégzésének pontos határideje, ismétlődő tevékenység esetén rendszeressége, más feladattól függő tevékenység esetén utalás a feltételt jelentő feladattal való viszonyára.

Ellenőrzés / érvényesítés: Az adott tevékenység előkészítésének, illetve végrehajtásának ellenőrzését végző személy megnevezése, beosztása, pénzügyi kifizetés esetén az érvényesítő személy megnevezése, beosztása.

Utalványozás: Pénzügyi kifizetéssel járó tevékenység esetén az utalványozó személy megnevezése, beosztása.

Ellenjegyzése: A Centrum gazdasági vezető, vagy általa írásban megjelölt személy (Pénzügyi kifizetéssel járó tevékenység esetén az ellenjegyző személy megnevezése, beosztása.)

Pénzügyi teljesítés: A pénzügyi teljesítéssel kapcsolatos bármilyen megjegyzés.

Könyvviteli valóság megjelenés: A könyvviteli elszámolás sajátosságainak rövid leírása (pl.: a Centrum azon számviteli nyilvántartásának megnevezése, amelyben a feladat végrehajtása során keletkezett adatot megjelenítik).

Kockázati tényezők: A tevékenységben rejlő kockázat(ok) rövid leírása (pl.: fenntartói iránymutatás félreértelmezése, nincs megfelelő alátámasztás stb.)

A táblarendszer az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatosan a teljes folyamatot írja le, vagyis a tervezéstől a végrehajtáson át a beszámolás fázisáig, megjelölve a folyamatot és a felelőst, ellenőrzési pontot, a dokumentumokat (adatbázist), amelyet az adott folyamat használ és az ezekért való felelősségeket.

Azoknál az eseményeknél, folyamatoknál, ahol nem értelmezhető a fejléc valamennyi rovata csak az adott folyamatra vonatkozó rovatokat kell kitölteni, a nem jellemző rovatokba „n. é. (nem értelmezhető)” bejegyzés kerül.

4.2.5. Az ellenőrzési nyomvonalak nyomon követése

A Centrum főigazgatója felelős a VE (vezetői ellenőrzés) megszervezéséért és hatékony működtetéséért. A Centrum főigazgatója köteles olyan rendszert és, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Az egységes elvek, eljárások megfogalmazása mellett a konkrét végrehajtással az egyes szervezeti egységek,/ tagintézmények vezetőit/folyamatgazdáit bízta meg.

Az elkészített nyomvonalak betartását - a belső ellenőrzés ellenőrzi.

4.2.6. Az ellenőrzési nyomvonal hatásköre

A Centrum működési folyamatai célkitűzéseinek elérése érdekében kerülnek kialakításra, és ezeknek a működési folyamatoknak megfelelően kell a Centrumot működtetni.

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

Az ellenőrzési nyomvonal készítésének kötelezettsége felöleli a Centrum tevékenységét jellemző összes folyamatot. A megfelelő irányítási szinteken folyó szabályozott tevékenységek részletes információkat nyújtanak az egyes tevékenységekre vonatkozó gazdasági eseményekről, műveletekről, a műveletekben résztvevőkről és felelősségeikről, a pénzügyi tranzakciókról, a folyamatot kísérő dokumentumokról. A szabályszerűen vezetett és dokumentált folyamatok megmutatják a művelettel kapcsolatos információkat, a művelet időpontját és időtartamát a feladat ellátásának módját, az alátámasztó (beérkező és kimenő) dokumentumokat.

4.2.7. Az ellenőrzési nyomvonalak aktualizálása

A Centrum gazdálkodásának, működési sajátosságainak figyelembe vételével kialakított ellenőrzési nyomvonalakat a folyamatgazdáknak évente felülvizsgálni, aktualizálni szükséges.

A nyomvonalak kialakításakor és rendszeres felülvizsgálatokor az alábbiakra kell törekedni:

- a nyomvonalak ne pusztán a folyamatok korábbi (esetenként elavult) megoldásainak rögzítését eredményezzék (legyenek folyamatszemléletűek);
- a nyomvonalak elkészítésekor a folyamat ellenőrzési szempontból induljon tisztalappal, törekedjen új ellenőrzési megoldások bevezetésére, alkalmazására;
- a régi jól bevált és az új, modern megoldások egyaránt érvényesüljenek az ellenőrzés-terén.

4.2.8. Belső ellenőrzés

A Centrum a belső ellenőrzési tevékenység ellátását külsős foglalkoztatással, vállalkozási szerződés alapján, a Centrum főigazgató közvetlen irányítása mellett biztosítja. A belső ellenőrzést ellátó a munkáját, a kontrolltevékenységgel kapcsolatos ellenőrzési, tanácsadói feladatokat a Bkr. és a Belső ellenőrzési kézikönyv” iránymutatása alapján végzi.

V. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A Bkr. 9. §-a szerint:

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

(2) Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak, pontosak és összehasonlíthatóak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.”

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

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

A Centrumnak az információs önrendelkezési jogról és információ szabadságról szóló 2011. évi CXII. törvényben (a továbbiakban: infótörvény) foglaltak alapján, rendelkeznie kell adatvédelmi és adatbiztonsági szabályzattal, amelynek összhangban kell állnia az infótörvény előírásaival.

A Centrum főigazgatójának, mint a beszámoltatás alanyának, jogszabályokban meghatározott formában és tartalommal kell számot adnia a felügyeleti szervnek a beszámolás tárgyáról, vagyis arról, hogy miképpen éltek a kapott hatáskörrel, és hogyan használták a rájuk bízott eszközöket.

5.1 Információ

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

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

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

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

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

5.2 Kommunikáció

A hatékony kommunikáció lefelé, horizontálisan és felfelé irányuló információ áramoltatást jelent a szervezetben, annak minden részében és teljes struktúrájában. A szervezet minden dolgozójához el kell jutnia a legfelső vezetés világos üzeneteinek, hogy a kontroll iránti felelősségeket komolyan kell venni. Minden alkalmazottnak tisztában kell lennie saját szerepével a belső

kontrollrendszerben, valamint azzal, hogy saját tevékenysége hogyan viszonyul mások munkájához. Hatékony kommunikációt kell biztosítani minden irányban, lefelé, horizontálisan és felfelé a szervezet minden egységében és a teljes struktúrában, továbbá a külső szervezetekkel.

Részletesen ismertetést kell adniuk:

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

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

A rendszer akkor képes az elvárt módon, a kitűzött célok elérését segítve működni, ha a rendszert alkotó folyamatok között megfelelő az információk áramlása. Ezért fontos, hogy a Centrumon belül kialakított kommunikációs és információs rendszer biztosítsa, hogy

- **vertikálisan**, tehát a hierarchikusan egymásra épülő fő- és a részfolyamatokhoz az adott terület zavarmentes, szabályozott tevékenységéhez szükséges időpontban, kellő mennyiségben és megfelelő minőségben, a Centrum irányíthatósága és ellenőrizhetősége szempontjából fontos, fentről lefelé irányuló kommunikációk (célok és elvárások, értékelés, feladatok kijelölése, kontrollfelelősök megnevezése stb.) eljussanak. A felső vezetés által adott útmutatásoknak, információknak biztosítani kell az adott ponton a megfelelő kompetenciával rendelkező vezető döntéseinek megalapozását, illetve az alulról felfelé áramló információk (kockázatok azonosítása, a hiányosságok, csalások, a szabálytalanságok bemutatása, beszámolás a működésről és a pénzügyekről stb.) rendeltetési helyükre, végső soron a felső vezetéshez való eljutását, a visszacsatolást;
- **horizontálisan**, a rendszert alkotó, egymás tevékenységét kiegészítő, egymásra hatást gyakorló folyamatok funkcionális kapcsolódási pontjaira beépített kontrollok hatékony működéséhez szükséges információkat a folyamatgazdák, illetve az ellenőrzést végzők úgy kapják meg, hogy azok tegyék lehetővé az érintettek közötti együttműködést, véleménycserét, együttes fellépést, közös döntési javaslatot a nem előírásnak megfelelő feladatellátás akadályainak megszüntetésére, a szabályozás korrigálására.

A Centrumba érkező információk Centrumon belüli útját az Iratkezelési szabályzat határozza meg, 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 Centrum mely egységeihez kell továbbítani,
- melyek azok, amelyeket mindenki számára elérhetővé kell tenni (jogszabályok körlevelek),
- melyek azok, amelyek csak a szervezet meghatározott egységei számára fontosak (pénzügyi tranzakciók, szerződéskötések, pályázatok stb.),
- kihez kerüljön az eredeti, és kikhez a másolati példányok,
- az információk címzettjei az információkat milyen célra használhatják.

Fontos gondoskodni a Centrumból kiáramló információk szabályozásánál azok megbízhatóságának hitelesítéséről, mert végső soron a kimenő információk alapján alkotnak képet a Centrum tevékenységéről, vezetőinek magatartásáról. Információtechnológia alkalmazása esetén, különösen a honlap üzemeltetésének kapcsán gondoskodni kell az adatfelelős és az adatközlő közötti feladatelhatárolásról.

A belső szabályzatoknak szabályozásoknak foglalkoznia kell a Centrumon belüli információátadás különböző formáival:

- rendelkezni kell arról, hogy ki, mikor, kinek adhat szóbeli utasítást, és kérhet szóbeli beszámolást. Ennek keretében elő kell írni, hogy tartsák be a vertikális elvét, mert e nélkül zavarok keletkezhetnek, továbbá, hogy a jelentősebb utasítások kiadásának legyen utólagosan ellenőrizhető írásos nyoma, amit célszerű, az utasítást adó és az utasított aláírását is tartalmazó „formanyomtatványok” alkalmazásával biztosítani,
- az **írásbeli** információáramlást is célszerű előre elkészített munkalapok használatával végezni. E téren meg kell határozni, hogy milyen módon lehet körleveleket, útmutatókat, egyedi utasításokat kiadni, kinek és milyen körben van ezek kiadására jogosultsága. Itt is fontos, hogy az így kiadott információk átvételét a „címzettek” aláírásukkal elismerjék,
- az **informatikai** rendszer keretében, e-mailen eljuttatott információk esetében olyan információtechnikai megoldást kell választani, amely biztosítja a kiküldésidőpontjának, az e-mail tartalmának visszakereshetőségét, és a visszacsatolást arról, hogy a címzettek az információt mikor kapták meg, és azt meg is ismerték.

Az információáramlás kapcsán, mindegyik esetben külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek a Centrum szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes a szervezet érdekeivel. Ezért lehetőség szerint célszerű az infótörvény előírásainak figyelembevételével meghatározni azokat az információkat, amelyeket bizalmasan kell kezelni, és az erre vonatkozó szabályok megsértőivel szemben szankciók alkalmazását kilátásba helyezni. Emellett gondoskodni kell arról is, hogy a bizalmas információkhoz csak az arra feljogosítottak juthassanak hozzá, továbbá hogy az ilyen információk birtokosai az információkat ne adják tovább, illetve csak a szabályzatban meghatározott csatornákon továbbítsák.

A megfelelő kontrollrendszer érdekében rendelkezni kell az iktatási rendszerben lévő dokumentumokhoz való hozzáférési jogosultságok meghatározásáról, a bizalmas információk, az állam- és szolgálati vagy egyéb titkok, és a személyes adatok védelméről.

Az iktatási rendszerben biztosítani kell az intézkedést igénylő ügyek előrehaladásának nyomon követhetőségét, illetve az intézkedési határidők betartásának monitoringját.

A vezetői ellenőrzési rendszerbe beépített ellenőrzési pontok, kontrollok, céljuknak megfelelően adnak az esetek döntő többségében azonnal felhasználható információkat a különböző szintű vezetők számára. Az információk jelzés értékűek abból a szempontból, hogy az ellenőrzött tevékenységet a kitűzött céloknak megfelelően végzik, vagy a cél elérése a nem megfelelő munkavégzés miatt veszélyben van. A kontrollok által nyújtott információkat a különböző szintű vezetők, kompetenciájuknak megfelelően, szelektív módon hasznosíthatják.

A Centrum főigazgatója beszámolási kötelezettségeit magas szintű jogszabályok törvények, kormányrendeletek írják elő. A főigazgatónak, miután büntetőjogi 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 ki kell alakítani és működtetni a **Vezetői Információs Rendszert** (a továbbiakban: VIR).

A VIR a **GriffSoft Net**. Integrált számítógépes rendszert használva épül fel, amelyekből megfelelő interfészekon keresztül automatikusan vagy kézi bevitellel töltődik adatokkal fel. Ezzel olyan rendszer jött létre, amely a vezetők igényeiből és rendelkezésre álló forrásadataiból építkezve képesek javítani a Centrum működését, hatékonyabbá és megalapozottabbá tenni annak döntési folyamatait, illetve mérhetővé teszi az egyes döntések következményeit és a stratégiai célok elérését.

VI. MONITORING

A Bkr. 10 §- szerint:

„A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből állhat.”

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

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

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

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

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

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

6.1 A Centrum céljainak megvalósításának monitoringja:

A belső kontrollrendszerek működését folyamatosan figyelemmel kell kísérni ahhoz, hogy értékelni lehessen a rendszerek működését. A folyamatos monitoring lényegében beépül a Centrum normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoringnak biztosítania kell, hogy az ellenőrzési megállapításokat és javaslatokat megfelelően hasznosítsák, és azonnal tegyék meg azok alapján a szükséges intézkedéseket.

A belső kontrollrendszerek monitoringja rutintevékenységek, külön értékelések, vagy e kettő kombinációja révén valósul meg, oly módon, hogy:

- **a folyamatos monitoring tevékenységek** kiterjednek az összes kontrollrelemre, és magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést.
- **a külön értékelések** gyakorisága és terjedelme elsősorban a kockázatok értékelésétől, és a folyamatos monitoring eljárások eredményességétől függ. A belső kontroll hiányosságait a vezetés megfelelő szintjére kell jelenteni, hogy ezáltal biztosítani lehessen, hogy a belső kontroll eljárások teljesítik a megcélzott eredményeket, az előzetesen meghatározott módszerek és eljárások alapján.
- **a specifikus külön értékelések** a belső kontrollrendszer eredményességének kiértékelésére irányulnak, és céljuk biztosítani, hogy a belső kontroll, az előre meghatározott módszerekkel és eljárásokkal, elérje a kívánt eredményeket.

A felsorolt megoldásokon kívül, a vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

A vezetésnek ki kell alakítania egy olyan monitoring stratégiát, amely a célok elérésének szolgálatában álló szabályzatokban, folyamatleírásokban, eljárásrendekben foglalt követelményekre támaszkodva, folyamatosan nyomon követi, hogy a tényleges tevékenység, feladatellátás az előírásoknak megfelelően történik. **A monitoring stratégiának tartalmaznia kell:**

- a Centrum különböző területein alkalmazható nyomon követési módszerek és technikák meghatározását,
- a működési folyamatokba épített mindennapi, szokásos operatív ellenőrzések elvégzésének kötelezettségét,
- a felügyeleti szervek véleményének, értékeléseinek, javaslatainak figyelembevételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a minőségirányítás, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul a Centrum kockázat kezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez.

Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a Centrum minden szintjén, minden területén, minden funkcióban megfelelően működjenek,

- folyamatosan a felügyelete alatt tartson minden folyamatot, és az azokba beépített kontrollokat,
- a kockázatokkal és a kontrollok működésével kapcsolatos, a vezetés számára nélkülözhetetlen információk jól megalapozottan, és kellő időben eljussanak a vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltatására rendszeres időközönként kerüljön sor.

Amennyiben a monitoring rendszer a felsoroltakat képes megoldani, akkor egyidejűleg biztosítja azt is, hogy a vezetés megfelelő intézkedésekkel rugalmasan tudjon reagálni a változó külső és belső körülményekhez, és folyamatosan, a szükséges mértékben fejlessze, korszerűsítse tevékenységét.

A monitoring rendszer hatékony működésének alapfeltétele a megfelelően kialakított és működtetett jelentéstételi rendszer. A belső kontrollokban található hiányosságokat, minden vezetőnek, a hiányosság észlelését követően, azonnal jelentenie kell. Ennek iránya a szervezeti egysegtől kiindulva, a jelentési folyamatban alulról felfelé történik a megfelelő magasabb szintekre. A felső vezetés által meghatározott, határértékeket meghaladó, jelentős hiányosságokat a felső vezetés tudomására kell hozni, egyes esetekben pedig gondoskodni kell azok nyilvánosságra hozataláról is.

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

Az egyes indikátorok megvalósulásának folyamatos monitoringja, értékelése, felülvizsgálata:

Minden folyamat valamilyen, a vezetés által meghatározott módon kapcsolódik a Centrum stratégiai és szervezeti céljaihoz. A folyamatokban meghatározott részfeladatok megvalósítását a folyamatokba beépített teljesítménymutatók, indikátorok révén lehet mérni.

Ennek érdekében folyamatosan

- monitorozni kell a külső és belső környezetet annak érdekében, hogy időben észlelhetők legyenek azok a jelek, amelyek a Centrum célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,
- a Centrum célok alapjául szolgáló feltételezéseket rendszeresen felül kell vizsgálni,
- amennyiben kiderülnek a jelentések készítésének hiányosságai, vagy ha a célok megváltoznak, a szükséges információk körét, illetve a kapcsolódó információs rendszereket is felül kell vizsgálni;
- a nyomon követéshez olyan folyamatokat kell bevezetni és végrehajtani, amelyekkel biztosítani lehet, hogy a végrehajtott változtatások megfelelőek legyenek,
- a Centrum vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie a Centrum kontrollok hatékonyságát, és kommunikálnia kell az értékelés eredményét a kontrollok felelősei felé.

A monitorozást el lehet végezni előre kiadott, megfelelően célirányos kérdéseket tartalmazó, önértékelésre alkalmas kérdőívek (önellenőrzési kérdéslisták) kialakításával.

Az önértékelések egyrészt választ adnak arra, hogy a válaszadók valóban értik-e a célokat, másrészt jelzik, hogy azokkal képesek-e azonosulni, tevékenységüket az elvárt teljesítményhez viszonyítva mérni, értékelni, továbbá aktivizálhatják a résztvevőket saját tapasztalataik felhasználásával, a nagyobb teljesítmény eléréséhez szükséges javaslatok megfogalmazására.

Az önértékelések mellett azonban szükség van a vezetői monitoringra, Egyrészt ellenőrzik az önértékelésekben kapott információk helytállóságát, másrészt a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján mérik a beosztott alkalmazottak teljesítményét, annak pozitív és negatív hatásait, és értékelésükről tájékoztatják feletteseiket. Ezekkel a módszerekkel elérhető, hogy minden szinten az ott releváns indikátorok alapján kerüljön sor a teljesítmények értékelésére, és a szükséges intézkedések megtételére, a jó tapasztalatok, gyakorlat szélesebb körben való elterjesztésére.

Fontos a meghatározott indikátorértékektől való eltérések okainak felderítése, és az okok megszüntetésére, illetve mérséklésére szolgáló intézkedések megtétele:

Ahhoz, hogy az indikátorértékektől való eltérések okai felderíthetők legyenek az indikátorokat egyértelműen, világosan, és lehetőség szerint mérésre alkalmas módon kell meghatározni. A számszerűsíthető teljesítménykövetelményeknél az eltérések mértéke megfelelően azonosítható, és abszolút számmal, vagy százalékban, illetve fajlagos mutatóval egyértelműen kimutatható. A szakmai illetve adminisztratív munka teljesítményének nagy része azonban számszerűen nem mérhető. Ebből következően az ilyen teljesítménymutató értékelése igen sok szubjektív elemet tartalmaz, aminek megítélése a dolgozó és a vezető értékítéletétől függően, nagymértékben eltérhet egymástól.

Függetlenül azonban attól, hogy objektív vagy szubjektív tényezők játsszák a nagyobb szerepet az indikátor értékektől való eltérés mérésénél, minden esetben szükséges, hogy az eltérés okait a monitoring keretei között feltárják. Ennek eszközeként alkalmazhatók az önellenőrzések, amelyek – természetesen – a konkrét teljesítmény elérésében legközvetlenebbül érintett beosztott dolgozó véleményét, önmagáról, saját tevékenységéről alkotott képet nyújtják, és amelyek épp ezért, csak a vezetők felülvizsgálatával együtt alkalmasak objektívebb értékelésre.

Erre szolgáló eszközök pl.

- a terv-tény adatok folyamatos összehasonlítása,
- a vezetői jelentésben szereplő adatok összevetése a költségvetési tényadatokkal,
- a külső forrásokból, és a belső információs csatornákból származó adatok egyeztetése (államkincstári, banki átutalások, terhelések adatainak összehasonlítása a pénzügy által nyilvántartott adatokkal),
- az eszköznyilvántartásban szereplő adatok és a tényleges eszközállomány összehasonlítása (pl. leltár),
- a szerződések teljesítésének figyelemmel kísérése (műszaki tartalom módosulása, határidő késedelem) stb.

Egy olyan konkrét indikátortól való eltérés esetén, amelynek teljesítésében többen érintettek, az önértékelés során kapott információk egybevetésével feltárhatók a rendszerhibák, a nem megfelelően kialakított, nem egyértelmű előírások, szabályzatok, de esetenként a dolgozók motivátlanságának, együttműködésük hiányosságainak, a nem kielégítő munkahelyi légkörnek, a vezetők nem megfelelő hozzáállásának hatásai is.

A vezetés minden szintjén meg kell követelni, hogy az adott területen a vezető a függelmileg hozzá tartozó dolgozókkal közösen értékelje az elmaradások okait, és vegye figyelembe a beosztottak észrevételeit, javaslatait, véleményének, értékítéletének kialakításához.

A különböző szinteken összesített értékelések alapot nyújtanak az alacsonyabb vezetői szinten kompetencia hiány miatt nem megszüntethető eltérések kiküszöbölésére alkalmas intézkedések meghozatalához. Ezeket az intézkedéseket haladéktalanul meg kell tenni, végrehajtását, valamint annak eredményeit, a Centrum tevékenységére gyakorolt hatását a további monitoring keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A belső kontrollrendszer működésének monitoringját támogatja a belső ellenőrzés, a Belső Ellenőrzési kézikönyvben foglaltaknak megfelelően.

A **monitoring rendszer** hatékonyságát, az indikátoroktól való eltérések okainak feltárását, a célirányos intézkedések meghatározását és megtételét segíti, ha a vezetés

- támaszkodik a külső és belső ellenőrzőktől származó, a kontrollrendszer hiányosságait bemutató észrevételekre, megállapításokra, a rendszer korszerűsítését célzó javaslatokra,
- figyelembe veszi a belső kontrollokkal kapcsolatos hiányosságokról a belső körből érkező észrevételeket,
- az értékeléshez alkalmazott módszereket, eszközöket és forrásokat megfelelő mértékben összhangba hozza az elvárt célokkal,
- rendszeresen gondoskodik arról, hogy az alkalmazottak kellő mélységben ismerjék az etikai kódexben lefektetett elveket, és alkalmazzák is azokat a gyakorlatban,
- megoldja, hogy az értékelések fedjék le azokat a rendkívüli, vagy nem mindennapos kockázatoknak minősített területeket is, amelyek a folyamatos monitoring keretében egyébként nem kerülnek értékelésre (pl. rendkívüli esemény bekövetkeztekor, intézmények összeolvasztásakor stb.),
- a szükséges információk átadásán, a rendszerek megismerésén, és az objektív szakmai-ság alkalmazásán keresztül biztosítja az értékelési tevékenység teljes körűségét,
- megköveteli, hogy a rendelkezésre bocsátott, valamint az értékelés során elkészült dokumentumok összhangban álljanak egymással.

VII. A BELSŐ KONTROLL ÉRTÉKELÉSE

A Centrum főigazgatója köteles a Bkr. 1. mellékletét képező nyilatkozatban értékelni a Centrum belső kontrollrendszerének minőségét.

A Centrum belső kontrollrendszerét legalább évenként felül kell vizsgálni és értékelni kell ön-értékelés, illetve – amennyiben a rendelkezésre álló források lehetővé teszik –, külső értékelő bevonásának segítségével.

A Nemzetgazdasági Minisztérium által kiadásra került **útmutató** alapján a belső ellenőrzési vezetőnek ismertetnie kell

- az ellenőrzések során büntető-, szabálysértési, kártérítési illetve fegyelmi eljárás megindítására okot adó cselekmények, mulasztások vagy hiányosságok gyanúja kapcsán tett jelentések számát, ismertetve azok rövid összefoglalását, valamint típusonkénti csoportosítását,
- a vezetői ellenőrzési rendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatokat.

A Centrum főigazgatójának kell beszámolnia

- a belső ellenőrzés által tett megállapítások és javaslatok hasznosításáról, az ellenőrzési munka minőségének megítéléséről,
- az intézkedési tervek nyomon követésének rendszeréről, a javaslatok és intézkedések nyilvántartásának gyakorlatáról,
- az intézkedési tervekben előírtak megvalósításának helyzetéről, az intézkedések esetleges elmaradásának okairól,
- a vezetés által az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére tett javaslatokról.

A jogszabályi előírások a Centrum főigazgatójának felelősségi körébe utalják a belső kontroll-rendszer kialakítását és működését.

VIII. ZÁRÓ RÉSZ

Jelen Belső Kontroll Szabályzatot a Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum 2019. március 01-én hatályba léptette.

Budapest, 2019. március 01.

Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum



Dr. Horváth Béla
főigazgató



Varga Csaba
kancellár

SZAKKÉPZÉSI CENTRUM

INDIKÁTOROK LISTÁJA

Stratégiai cél megnevezése	Stratégiai mutató megnevezése	Stratégiai mutató definíciója	Stratégiai mutató mértékegysége
Az intézmény gazdálkodási egyensúlyának hosszú távú biztosítása	Ingtalanhasznosítási bevételek	A stratégiai mutató célértékeit a 2015. évi eredeti költségvetési tervhez viszonyítva adtuk meg, az értékek nem kumulálódnak.	ezer Ft
	Többletbevételek megteremtése		ezer Ft
	Üzemeltetési kiadások csökkentése		ezer Ft
	Üzemeltetési struktúra megszerzésével, kialakításával, személyi kiadások csökkentése		ezer Ft
	Beruházások költséghatékonysága		ezer Ft
	Javítások, felújítások hatékonysága költség és idő		ezer Ft
	30 napon túli szállítói tartozás állomány konszolidációja		ezer Ft
			ezer Ft
Az intézményi irányítás és szervezet fejlesztése	Főállású munkavállalók személyi kiadása	Főállású munkavállalók személyi kiadásai járulékokkal	ezer Ft
	Részfoglalkozású munkavállalók személyi kiadása	Részállású munkavállalók személyi kiadásai járulékokkal	ezer Ft
	Főállású munkavállalók - munkakörükben a munkaidő-kihasználtságának hatékonysága érdekében - a munkaidő megbontásával foglalkoztatott létszám	Munkakör megbontással rendelkező alkalmazottak létszáma	fő
	Magasabb szintű vezetők és vezetők létszáma	Magasabb szintű vezetők és vezetők létszáma a megelőző év októberi állapothoz viszonyítva	fő
			fő
Az intézményi irányítás és szervezet fejlesztése	Átlagos állományi létszám	Átlagos állományi létszám a megelőző év októberi állapothoz viszonyítva	fő
	Vállalkozásba adott feladatok száma és költsége	A stratégiai mutató célértékének vizsgálatánál az előző évi beszámoló adatait a tárgyévi adatokkal kell összehasonlítani	db, ezer Ft
	Kontrolling tevékenység száma	A stratégiai célokhoz tartozó vizsgálatok száma évente	db
	Oktatásban, továbbképzésben részt vevők létszáma	A stratégiai mutató célértékének vizsgálatánál a tárgyévi adatokat kell számításba venni	fő
	Oktatásban, továbbképzésben részt vevők aránya	A stratégiai mutató célértékének vizsgálatánál az előző év adatait a tárgyévi adatokkal kell összehasonlítani	%
	Minősített dolgozók száma	A stratégiai célokhoz tartozó tárgyévben minősített dolgozók száma	fő
	Negatív értékelést elérő dolgozók száma	A stratégiai célokhoz tartozó tárgyévben negatívan minősített dolgozók száma	fő
			fő

Budapest, 201

Jóváhagyta:



Főigazgató

1.

Kancellár

ELLENŐRZÉSI NYOMVONAL (MINTA)

Sor- szám	A téma vagy fel- adat meg- neve- zése	Jog- szabá- lyok (belső, speci- ális)	Előké- szítő, koordi- náló, végre- hajtó	Do- ku- men- tum elké- szí- tése	Felelős, kötele- zettség –vállaló	Ha- tár- idő	Ellenőr- zés, Ér- vényesi- tés	Utal- ványo- zás Pénz- ügyi ellen- jegy- zés	Pénz- ügyi telje- sítés	Könyv- veze- tésben való megje- lenés	Koc- kázati ténye- zők
--------------	--	--	---	--	--	--------------------	---	---	----------------------------------	--	---------------------------------

GAZDASÁGI SZERVEZETI EGYSÉG MŰKÖDÉSI FOLYAMATAI

I. FŐFOLYAMAT: A MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGVETÉSI FOLYAMATOK

1. Alfolyamat: Költségvetés tervezése
2. Alfolyamat: Személyi juttatások
3. Alfolyamat: Munkaadókat terhelő járulékok
4. Alfolyamat Dologi és egyéb folyó kiadások
5. Alfolyamat Intézményi beruházás – kísértékű eszköz beszerzés, felújítás
6. Alfolyamat Pénzeszköz átadások
7. Alfolyamat Előirányzat módosítások
8. Alfolyamat Közbeszerzések
9. Alfolyamat Követelések kezelése
10. Alfolyamat Pénzügyi elszámolások
11. Alfolyamat Kötelezettségek kezelése
12. Alfolyamat Működési bevételek realizálása
13. Alfolyamat Felhalmozási jellegű bevételek
14. Alfolyamat Támogatások, pénzforgalom nélküli bevételek kezelése
15. Alfolyamat Könyvelés és zárlati feladatok
16. Alfolyamat Adatvédelmi és információbiztonsági kockázatok kezelése. Információs és kommunikációs rend, valamint a belső kapcsolattartás rendszerének kialakítása.
17. Alfolyamat Belső szabályozottság biztosítása, belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése

II. FŐFOLYAMAT: EU-S PROJEKTEK FOLYAMATAI

1. Alfolyamat: Bankszámlák egyeztetése
2. Alfolyamat: Projekt-előrehaladási jelentés
3. Alfolyamat: Projekt zárása

III. FŐFOLYAMAT: INTÉZMÉNYI BESZÁMOLÁS

1. Alfolyamat: Költségvetési jelentés
2. Alfolyamat: Negyedéves mérlegjelentés
3. Alfolyamat: Éves beszámoló
4. Alfolyamat: Adatszolgáltatás. Engedélyezési és jóváhagyási eljárások kialakítása.
5. Alfolyamat: Beszámoló elkészítése

BUDAPESTI GÉPÉSZETI SZAKKÉPZÉSI CENTRUM FOLYAMATTÉRKÉPE

VEZETÉSI FOLYAMAT

Centrum alá tartozó intézmények igényeinek felmérése, környezeti elemzések készítése	Stratégia tervezés Éves tantárgyfelosztás, gyakorlati képzés szervezése	A Centrum tevékenységének irányítása és ellenőrzése	Pályázati lehetőségek figyélése, pályázatok írása	Használói elégedettség mérése, teljesítménymérés, önértékelés	Költségvetés tervezése, Éves beszámoló, statisztika elkészítése
--	--	---	---	---	---

FŐFOLYMAT

Éves munkaterv készítése a Tagintézményekben és a szervezeti egységek számára	Szolgáltatások tervezése. Felnőttképzés tervezése, szervezése Intézményi fejlesztés tervezése	Oktatás-nevelés Vizsgáztatás Közösségi szolgáltatások Dokumentumszolgáltatás Tájékoztatás Adatbázis-szolgáltatás Integrált rendszer fejlesztése	Teljesítménymutatók meghatározása az egyes munkafolyamatok méréséhez Működési költségvetési folyamatok EU-s projektek lebonyolítása Intézményi beszámolás	Ügyvitel Mérés, értékelés
---	---	---	--	------------------------------

TÁMOGATÓ FOLYAMAT

Humán erőforrás-gazdálkodás	Bérszámfejtés, TB-ügyintézés, Munkatársak képzése	Épület- karbantartás és -üzemeltetés, portaszolgálat, takarítás	Informatikai rendszerek üzemeltetése	Iktatás, iratkezelés, postázás
-----------------------------	---	---	--------------------------------------	--------------------------------

Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum										
Pénzügyi főfolyamatok 2019.										
Sorszám	A téma vagy feladat megnevezése	Jogszabályok (belső, speciális)	Előkészítő(E), Koordináló(K), Végrehajtó(V)	Keletkező dokumentumok	Felelős(F), Kötelezettségvállaló(K),	Határidő	Ellenőrzés (E), pénzügyi teljesítés (Pt)	Utalványozás(U), Ellenjegyzés E	Könyvvizetésben való megjelenés	Kockázati tényezők
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. A működési költségvetés ellenőrzési nyomvonala										
1. Tervezés										
1.	Intézményi költségvetés koncepciójának elkészítése	ÁHT. Ávr. SZMSZ, Közszolgálati szabályzat	E: humánpolitika, K számviteli dolgozók V: gazdasági vezető	Költségvetési javaslat elkészítése	F: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	nincs koncepció, fenntartói iránymutatás félreértelmezése
2.	Igényfelmérés	Tervezési körirat,	E: pénzügyi és számviteli csoport, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: gazdasági vezető	Igénylő levelek a szervezeti egységektől	F: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	Bázis alapú tervezés, többletigények figyelmen kívül hagyása
3.	Költségvetési alapkormány elkészítése	ÁHT. Ávr. SZMSZ,	E: pénzügyi és számviteli csoport, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: gazdasági vezető	Költségvetési alapkormány	F: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	egyezőség nem biztosított

4.	Intézményi bevételek és kiadások tervezése	ÁHT. Ávr. SZMSZ,	E: pénzügyi és számviteli csoport, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: gazdasági vezető	Költségvetési javaslat elkészítése	Felelős: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	Saját bevételeknél realitás hiánya, a tervezett támogatás elmaradása.
5	Költségvetés előkészítése	Áht. Ávr. SZMSZ, költségvetési körirat	V: gazdasági vezető	Költségvetési javaslat a kiemelt előirányzatokra	F: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	A költségvetési keretszámok nem fedezik a várható kiadásokat
6	Jóváhagyás	Áht., Áhsz., Ávr.	V: fenntartó,	Végleges költségvetés, költségvetési törvényben főelőirányzat	F: kancellár	A fejezetet irányító szerv által meghatározott időpontig	E: gazdasági vezető	nincs	eredeti előirányzatok könyvelése	nincs
2. Személyi juttatások										
2.1. Rendszeres személyi juttatás (bér, bér jellegű kifizetések)										
1.	Illetmény kifizetéséhez kapcsolódó feladatok	Áhsz. Ávr. Költségvetési tv., Munkaügyi szabályzat	E: munkáltatói jogkör gyakorlója, K: munkaügy V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő, kinevezési okirat, kinev.okirat mód.	Dokumentumok elk.-ért felelős, munkaügy	folyamatos	E: gazdasági vezető	Gazdálkodási szabályzat	Bérfeladás alapján havonta	Fedezet nélküli köt. Váll.
2.2. Jubileumi jutalom, törzsgárda jutalom										
1.	Jubileumi jutalom	Áhsz. Ávr, Költségvetési tv., Munkaügyi szabályzat	E: munkáltatói jogkör gyakorlója, K: munkaügy V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő, kinevezési okirat, kinev.okirat mód.	Dokumentumok elk.-ért felelős, munkaügy	folyamatos	E: gazdasági vezető	Gazdálkodási szabályzat	Bérfeladás alapján havonta	Fedezet nélküli köt. Váll.
2.3 Költségtérítések										

1.	Közlekedési Cafetérián belüli)	Áhsz, Munkaügyi szabályzat szerint	E: munkavállalók, V: pénzügyi és számviteli csoport	kérelem, engedély	F: Munkáltatói jogkör gyakorló, K. Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Elszámolás alapján havonta	nem alátámasztott, nincs fedezet
2.	Tanulmányi	Áhsz, SZJA, Munkaügyi szabályzat szerint	E: munkáltatói jogkör gyakorlója, K: munkaügy V: pénzügyi és számviteli csoport	szerződéshez igénybejelentő lap, tanulmányi szerz. igazolások (vizsgákról, vizsgarendről), számla	F: Munkáltatói jogkör gyakorló, K. Gazdálkodási szabályzat szerint	Munkaügyi szabályzat Tanulmányi szerződés szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Tanulmányi szerződés szerint	nem alátámasztott, nincs fedezet
3.	Étkezési hozzájárulás (Cafetérián belüli)	Áhsz, SZJA, Munkaügyi szabályzat, Cafetéria	E: munkáltatói jogkör gyakorló, V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő, átvételt igazoló bizonylatok	F: Munkáltatói jogkör gyakorló, K. Gazdálkodási szabályzat szerint	Munkaügyi szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	számla alapján havonta	nem alátámasztott, nincs fedezet
4.	Védőszemüveg	Áhsz, SZJA, Munkaügyi szabályzat szerint	E: munkáltatói jogkör gyakorló, V: pénzügyi és számviteli csoport	orvosi igazolás, számla	F: Munkáltatói jogkör gyakorló, K. Gazdálkodási szabályzat szerint	Munkaügyi szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	számla alapján esetenként	nem alátámasztott, nincs fedezet
6.	Napidíj	Áhsz, SZJA, KJT.	E: munkáltatói jogkör gyakorló, V: pénzügyi és számviteli csoport	kiküldetési rendelvénnyel	F: Munkáltatói jogkör gyakorló, K. Gazdálkodási szabályzat szerint	Munkaügyi szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	elszámolás alapján esetenként	nem alátámasztott, nincs fedezet
2.5. Állományba nem tartozók juttatásai										

1.	Megbízási szerződéssel foglalkoztatottak	Áht. Költségvetési tv, Munkaügyi szabályzat	E: munkáltatói jogkör gyakorlója, munkaügyi	Igénybejelentő, megbízási szerződés tervezet, megbízási szerződés	F: munkaügyi K: Gazdálkodási szabályzat szerint	megbízási szerződés szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	szerződés, kötelezettségvállalás, pénzügyi számviteli nyilvántartás, költségvetés, költségvetés kifizetését követően	Fedezet nélküli köt. váll.
3. Munkaadókat terhelő járulékok										
1.	Számfejtett illetmények utáni fiz.köt.	SZJA tv. TB. Törv. Adózás rendje	E, V: pénzügyi és számviteli csoport Kincstár	Számfejtési dokumentumok	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	tárgyhót követő hó 20-ig	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	havi bér-feladás alapján főkönyvben	nincs fedezet
2.	Bevallás elkészítése	SZJA tv. TB. Törv. Adózás rendje	E, V: pénzügyi és számviteli csoport Kincstár	bevallás	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	tárgyhót követő hó 20-ig	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	nincs fedezet
3.	Rehabilitációs hozzájárulás	MMTv. Mt. Adózás rendje	E, V: pénzügyi és számviteli csoport,	bevallás	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	negyedévet követő hó 20-ig	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	nincs fedezet
4. Dologi és egyéb folyó kiadások										
4.1. Szolgáltatások (vásárolt szolgáltatás is)										
1.	Igénybejelentés, pénzügyi fedezet kérés	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: Szervezeti egységek vezetői K.: gazdasági vezető, V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő levél	F: Igénylő főcsoportvezető. K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	Főkönyv kötelezettségvállalás	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.

2.	Fedezetigazolás	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: gazdasági vezető Koord.: K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő	F: Igénylő tag-intézmény/szervezeti egység vezetője, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	U: nincs, E: Gazdálkodási szabályzat szerint	analitika	Nincs fedezet
3.	Szükség szerint közbeszerzési eljárás	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző, K: pénzügyi és számviteli csoport közbeszerzéssel megbízott ügyvéd	Közbeszerzési szabályzat szerinti dokumentumok	F: Igénylő szervezeti egység vez., K: kancellár	Közbeszerzési törvény szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	nincs	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
4.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző, K: pénzügyi és számviteli csoport V: Szervezeti egységek	szerződés, megrendelés	F: Igénylő tag-intézmény/szervezeti egység vezetője, K: kancellár	Közbeszerzési eljárásnál Közbeszerzési törvény szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Ellenőrzés, hogy a kötvállalban szerepel-e	Törvényi előírások be nem tart.
5.	Teljesítés igazolás	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E., K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport Telj.igazolásra megküldi az igénylő szervezeti egységnek	teljesítés igazolólap	F: szerv.egys.vez. K: nincs	n	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	n	hibás teljesítési igazolás
6.	Számla kifizetése	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet	F.: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	számla kifizetési határidő	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidő be nem tart. Szabályzatok be nem tart.
4.2. Készletbeszerzések											

1.	Igény bejelentése	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: Szervezeti egységek vezetői K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő	F: Igénylő szervezeti egység vez., K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	költségvetési számvitelben kötelezettségvállalás	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
2.	Fedezetigazolás	Ávr. Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: gazdasági vezető, K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő	F: Igénylő főcsoport vezetője, K: gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	analitika	Nincs fedezet
3.	Szükség szerint közbeszerzési eljárás	Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző, pénzügyi és számviteli csoport	Közbeszerzési szabályzat szerinti dokumentumok	F: Közbeszerzési szabályzat szerint, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvény szerinti	Közbeszerzési megbízott ügyvéd	nincs	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt.váll.
4.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése	Gazdálkodási szabályzat,	E: szervezeti egységek, K: pénzügyi és számviteli csoport, közbeszerzéssel megbízott ügyvéd, V: pénzügyi és számviteli csoport	szerződés, megrendelés	F.: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbesz. eljárásnál Közbeszerzési törvény szerinti	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Ellenőrzés, hogy a köt.vállban szerepel-e	Törvényi előírások be nem tart.
5.	Teljesítés igazolás	Ávr. Gazdálkodási szabályzat,	E: pénzügyi és számviteli csoport K: gazdasági vezető, V: szervezeti egységek	teljesítési igazolás	F: szerv.egys.vez , K nincs	nincs	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	nincs	hibás teljesítési igazolás
6.	Számla kifizetése bank, pénztár	Ávr. Gazdálkodási szabályzat,	E: pénzügyi és számviteli csoport K: gazdasági vezető, V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet	F.: pénzügyi és számviteli csoport K:Gazdálkodási szabályzat szerint	számla fizetési határidő	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	pénzügyi és költségvetési számvitelben főkönyv	Határidő be nem tart. Szabályzatok be nem tart.

1.	Igénybejelentés, pénzügyi fedezet kérés	Ávr, Gazdálkodási szabályzat	E: főigazgatói titkárság Végr.: pénzügyi és számviteli csoport	Az igénylő levél, igénybejelentő	F: főigazgatói titkárság, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	igény szerint	Gazdálkodási szabályzat	nincs	költségvetési számvitelben kötelezettségvállalás	
2.	Szerz. megkötése, megrendelés elkészítése	Gazdálkodási szabályzat	E: főigazgatói titkárság, V: főigazgatói titkárság	szerződés, megrendelés	F: főigazgatói titkárság K: szabályzatok szerint	nincs	Jogász	Gazdálkodási szabályzat	Ellenőrzés, hogy a kötvállalban szerepel-e	
3.	Teljesítés igazolás	Gazdálkodási szabályzat	Előkészítő: főigazgatói titkárság, Végrehajtó: főigazgatói titkárság	teljesítés igazolása	Felöl: főigazgatói titkárság, V: pénzügyi és számviteli csoport	nincs	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	nincs	
4.	Számla kifizetése	Gazdálkodási szabályzat	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat	számla fizetési határidő	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidő be nem tart. Szabályzatok be nem tart.
4.4. Kiküldetés										
1.	Igénybejelentés, pénzügyi fedezet kérés	Gazdálkodási szabályzat, kiküldetési szabályzat	E: Szervezeti egységek vezetői K.: gazdasági vezető. V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő levél	F: Igénylő szervezeti segítség vezető. Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat	nincs	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
2	Szükség szerint közbeszerzési eljárás	Közbeszerzési törvény, kiküldetési szabályzata Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző, K: pénzügyi és számviteli csoport V: műszaki ügyintéző, közbeszerzéssel megbízott ügyvéd	Közbeszerzési szabályzatszerinti dokumentumok	F: Igénylő szervezeti segítség vezető, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvény szerint	Közbeszerzéssel megbízott ügyvéd	nincs	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt.váll.

3.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése (szállítás, szállítás, stb)	Ávr, Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és számviteli csoport V: Szervezeti egységek	szerződés, megrendelés	F: Igénylő főcsoport vezetője, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési eljárásnál K: Közbeszerzési törvény szerint	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	Analitika, végzik a pénzügyi és számviteli csoport Dolgozói	Törvényi előírások be nem tart.
4.	Teljesítés igazolás	Ávr, Gazdálkodási szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport Telj.igazolásra megküldi az igénylő szervezeti egységnek	teljesítés igazoló lap	F: F: szerv.egys.vez. K: nincs	nincs	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	nincs	hibás teljesítési igazolás
5.	Számla kifizetése, napidíj elszámolás	Ávr.Áhsz, Gazdálkodási Szab.	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet, kiküldetési nyomtatvány, napidíj elszámolás	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	számla fizetési határidő	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	folyamatosan pénzügyi és számviteli csoport dolgozói	Határidő be nem tart. Szabályzatok be nem tart.
4.5. Reprezentáció										
1.	Igénybejelentés, pénzügyi fedezetelés	Gazdálkodási szabályzat	E: Szervezeti egységek vezetői K: gazdasági vezető V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő levél	F: Igénylő tagintézmény vezető K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat	nincs	főkönyvben kötelezettségvállalás	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
2	Szükség szerint közbeszerzési eljárás	Közbeszerzési törvény, Közbeszerzési szabályzat	E: Műszaki ügyintéző K: pénzügyi és számviteli csoport V: Műszaki ügyintéző	Közbeszerzési szabályzat szerinti dokumentumok	F: Igénylő szervezeti egység vez., K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvény szerint	Közbeszerzési feladatok ellátására megbízott ügyvéd	nincs	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
3.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése	Ávr, Gazdálkodási szabályzat	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és	szerződés, megrendelés	F: Igénylő főcsoport vezetője	Közbeszerzési eljárásnál K: Közbeszerzési törvény szerint	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	Ellenőrzés, hogy a kötválban szerepel-e	nincs kötvállalás

			számviteli csoport V: Szervezeti egységek		teljesítés igazoló lap	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	zési törvény szerint	Gazdálkodási szabályzat	nincs	Hibás teljesítési. Igazolás
4.	Teljesítés igazolás	Ávr, Gazdálkodási szabályzat	E, K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport Telj.igazolásra megküldi az igénylő szervezeti egységnek							
5.	Számla kifizetése bank, pénztár	Ávr, Gazdálkodási szabályzat	E: Szervezeti egységek K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	számla fizetési határidő		Gazdálkodási szabályzat	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidő be nem tartása, szabályzatok be nem tartása
4.6. Adók, díjak, befizetések										
1.	Befizetési kötsz. m. munkáltatót terhelő SZJA számla, fedezeti igazolás	Ávr. Gazdálkodási szabályzat	E, V, K: pénzügyi és számviteli csoport	felmérés, feladás, igénybejelentő	F, K: pénzügyi és számviteli csoport	nem értelmezhető	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	főkönyvben kötelezettségvállalás	Adóigazságtétel be nem tartása, számlázási hibák, ellenőrzési hiánya
2.	Szükség szerinti közbeszerzési eljárás	nincs	nincs	nincs	nincs	nincs		Gazdálkodási szabályzat	nincs	Közbeszerzési törvény be nem tartása
3.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése	Ávr. SZJA, Adó jogszabályok, Gazdálkodási szabályzat	E, V, K: pénzügyi és számviteli csoport	szerződés	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	Ellenőrzés, hogy a kötválba szerepel-e	
4.	Teljesítés igazolás	Ávr. Gazdálkodási szabályzat	E, V, K: pénzügyi és számviteli csoport	számla, teljesítési igazolás	F: pénzügyi és számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálkodási szabályzat	nincs	Nincs teljesítés igazolás

5.	Számla kifizetése	Ávr. SZJA, Adó jogszabályok, Gazdálkodási szabályzat	E., V, K: pénzügyi és számviteli csoport	Utalványrendelet, feladások, számla	F: pénzügyi és számviteli csoport, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	számla fi- zetési ha- tárideje	Gazdálkodási szabályzat	Gazdálko- dási sza- bályzat	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidőn túli kifi- zetés, többszöri át- utalás
4.7. Egyéb										
1.	Igénybejelentés, pénzügyi fedezet kérés	Ávr, Gazdálko- dási szabályzat	E: Szervezeti egységek Közbe- szerzési felada- tokkal megbízott ügyvéd, K: pénz- ügyi és számviteli csoport V: Szer- vezeti egységek	igénylő levél, igénybejelentő	F: pénzügyi és számviteli cso- port K: Gaz- dálkodási sza- bályzat szerint	nem értel- mezhető	Gazdálkodási szabályzat sze- rint	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben kötelezettség- vállalás	Nincs elegendő pénzügyi fedezet
2.	Szükség szerint közbeszerzési eljá- rás	Közbeszerzési törvény, Közbe- szerzési szabály- zat	E:Mű- szaki.üggyint., K.:pénzügyi és számviteli cso- port. V: műszaki ügyintéző	Közbeszerzési szabályzatsze- rinti dokumentu- mok	F: pénzügyi és számviteli cso- port K: Gaz- dálkodási sza- bályzat szerint	Közbeszer- zési tör- vény sze- rint	Közbeszerzési feladatokkal megbízott ügy- véd	nincs	nincs	fed. hiányában történik a köt. váll.
3.	Szerződés megkö- tése, megrendelés elkészítése	Ávr, Áhsz, Gaz- dálkodási sza- bályzat	E, V, K: pénz- ügyi és számviteli csoport,	szerződés, meg- rendelés	F: pénzügyi és számviteli cso- port K: Gaz- dálkodási sza- bályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat sze- rint	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	Ellenőrzés, hogy a köt- válna szere- pel-e	nincs előkészített szerződés
4.	Teljesítés igazolás	Ávr, Gazdálko- dási szabályzat	E, VK: pénzügyi és számviteli cso- port	teljesítési igazo- lás	F: pénzügyi és számviteli cso- port K: nincs	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat sze- rint	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	nincs	Nincs teljesítés igazolás
5.	Számla kifizetése	Ávr, Áhsz, Gaz- dálkodási sza- bályzat	E., V, K: pénzügyi és számviteli cso- port	számla, utal- ványrendelet, biztosítási köt- vény	F: pénzügyi és számviteli cso- port K: Gaz- dálkodási sza- bályzat szerint	számla fi- zetési ha- tárideje	Gazdálkodási szabályzat sze- rint	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidőn túli kifi- zetés, többszöri át- utalás

5. Befektetett eszközök ellenőrzési nyomvonala (Intézményi beruházás - kísértékű tárgyi eszköz is - és felújítás)										
	Igény bejelentése	Ávr, Áhsz Gazdálkodási szabályzat, számviteli politika	E:Szervezeti egységek vezetői K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő	F:pénzügyi számviteli csoport K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben kötelezettségvállalás	pénzügyi és számviteli csoport fed. hiányában történik a köt. váll.
1.										
2.	Fedezetigazolás	Ávr, Áhsz Gazdálkodási szabályzat, számviteli politika	E: gazdasági vezető, K.: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Igénybejelentő	F: Igénylő szervezeti egység vezetője, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	analitika	Nincs fedezet
3.	Szükség szerint közbeszerzési eljárás	Közbeszerzési törvény, Közbeszerzési szabályzat	E:Műszaki ügyintéző, K: pénzügyi és számviteli csoport V: műszaki ügyintéző	Közbeszerzési szabályzat szerinti dok.	Felelős: Közbeszerzési szab. Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvény szerinti	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	pénzügyi és számviteli csoport fed.hiányában történik a köt. váll.
4.	Szerződés megkötése, megrendelés elkészítése	Beszerzési szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E., V., K.: pénzügyi és számviteli csoport, közbeszerzési feladatok ellátó ügyvéd	szerződés, megrendelés	F:pénzügyi számviteli csoport, K Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbesz. Eljárásnál Közbeszerzési törvény szerinti	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Ellenőrzés, hogy a köt.váll.ban szerepel-e	Törvényi előírások be nem tart.
5.	Teljesítés igazolás	Beszerzési szabályzat, Közbeszerzési szabályzat	E: v, K: pénzügyi és számviteli csoport, V: szervezeti egységek	teljesítési igazolás	F: szerv.egységek vezetői, K.nincs	nincs	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	hibás teljesítési igazolás
6.	Számla kifizetése bank, pénztár	Gazdálkodási szabályzat szerint	E.: pénzügyi és számviteli csoport, K.: pénzügyi és számviteli csoport, V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, utalványrendelet	F.: pénzügyi és számviteli csoport K.: Gazdálkodási szabályzat szerint	számla kifizetési határidő	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	Határidő be nem tartása, szabályzatok be nem tartása

7.	Állomány-növekedés (vásárlás, átadás, felújítás, stb.)	Ávr, Áhsz, Közbeszerzési törvényi Szab., Számlarend, Számviteli Politika, Értékelési szabályzat	E: pénzügyi és számviteli csoport K: gazdasági vezető, V: analitikus könyvelő	Bevételezési bizonylat, Üzembe-helyezési jkv. Nyilvántartó karton	F: gazdasági vezető K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Analitikus nyilvántartás Negyedévenként összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé	A befektetett eszközök mozgásának nyomon követése nem naprakész
8.	Állománycsökkenés (értékesítés, selejt, hiány, stb.)	Ávr. Áhsz. Számlarend Számviteli politika Értékelési szabályzat Selejtezési szabályzat	E: analitikus könyvelő K: pénzügyi és számviteli csoportvezető V: analitikus könyvelő	Összesítő feladások, különféle jegyzőkönyvek	F: gazdasági vezető K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Écs: negyedévet követő 10. nap Egyéb: évet követő január 10.	Gazdálkodási szabályzat szerint	Analitikus nyilvántartás Negyedévenként összesítő feladás a főkönyvi könyvelés felé	A befektetett eszközök mozgásának nyomon követése nem naprakész
6. Pénzeszköz átadások									
1.	Működési célra átadott pénzeszköz	Gazdálkodási szabályzat szerint,	E: szervezeti egységek vezetői, K, V: pénzügyi és számviteli csoport	megállapodás, igénybejelentő	F: pénzügyi és számviteli csoportvez. K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	nem megfelelő szerződés
2.	Felhalmozási célra átadott pénzeszköz	Gazdálkodási szabályzat szerint,	E: pénzügyi és számviteli csoport K: pénzügyi és számviteli csoport, V: pénzügyi és számviteli csoport	megállapodás, igénybejelentő	F: pénzügyi és számviteli csoportvez. K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	nem megfelelő szerződés
7. Előirányzat módosítások									

1.	Saját hatáskörű előirányzat módosítás	Áht, Ávr. Számviteli politika	E: pénzügyi és számviteli csoport, K: pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	Levél MÁK felé	F. kancellár, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos folyamatos	E: gazdasági vezető	nincs	főkönyvben jóváhagyást követően	előirányzat túllépés
2.	Felügyeleti szerv által biztosított pótelőirányzat	Áht, Ávr. Számviteli politika	E: Pénzügyi csoport, K: gazdasági vezetőV: pénzügyi és számviteli csoport	Levél MÁK felé	F. kancellár, K: gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	E: gazdasági vezető	nincs	főkönyvben jóváhagyást követően	nem megfelelő felhasználás
8. Közbeszerzések										
1.	Eljárás indítása	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V:közbeszerzési feladatokkal megbízott jogász,	kezdemenyező irat, igénybejelentő	F: közbeszerzési jogász ,K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: közbeszerzési jogász,	nincs	főkönyvben kötelezettségvállalás	Nem indul időben az eljárás
2.	Felhívás, dokumentáció, összeállítás, egyeztetés	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V:közbeszerzési feladatokkal megbízott jogász,	felhívás, dokumentáció	F:jogász, közbeszerzési referens , K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: közbeszerzési jogász,	nincs	nincs	Nem indul időben az eljárás
3.	Ajánlattételi felhívás megküldése, közzététele	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V:közbeszerzési feladatokkal megbízott jogász,	Ajánlattételi felhívás,	F:közbeszerzési jogász, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: közbeszerzési jogász,	nincs	nincs	rossz a felhívás
4.	Ajánlatok érkezése	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V:közbeszerzési feladatokkal megbízott jogász,	Dokumentáció, készpénzfizetési számla, lista a dokumentumot átvevőkről	F: közbeszerzési jogász, K: nincs	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: közbeszerzési jogász,	nincs	nincs	nincs érkezetés

5.	Ajánlatok beadása, bontása	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V: közbeszerzési jogász, bíráló bizottság tagjai	Ajánlatok bontási jegyzőkönyve	F: közbeszerzési jogász, K: nincs	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: közbeszerzési jogász, bizottság tagjai	nincs	nincs	nincs kijelölt bizottság
6.	Ajánlatok ellenőrzése	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, K, V: közbeszerzési jogász, bíráló bizottság tagjai	Ajánlatok bontási jegyzőkönyve	F: közbeszerzési jogász, K: nincs	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: jogász, közbeszerzési referens, bizottság tagjai	nincs	nincs	nincs kijelölt bizottság, nincs ellenőrzés
7.	Döntési javaslat	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, fősoportvezetők K, V: közbeszerzési referens, jogász, bíráló bizottság tagjai	Jegyzőkönyv	F: közbeszerzési jogász, K: nincs	Közbeszerzési törvényben meghatározottak szerint	E: jogász, közbeszerzési referens, bizottság tagjai	nincs	nincs	nem a kiírásnak megfelelő döntés születik
8.	Eredményhirdetés	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, fősoportvezetők K, V: közbeszerzési referens, jogász, bíráló bizottság tagjai	jegyzőkönyv, összegző az eljárás eredményéről	F: jogász, közbeszerzési referens, K: nincs	Közbeszerzési törvényben meghatározott eljárás határidőkre figyelemmel	E: jogász, közbeszerzési referens, bizottság tagjai	nincs	nincs	elmarad az eredmény hirdetés, vagy nem minden ajánlattevő kapja meg
9.	Szerződéskötés, megrendelés elkészítés	Közbeszerzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszerzéssel megbízott jogász, fősoportvezetők K, V: közbeszerzési referens, jogász,	szerződés, megrendelés	F: közbeszerzési jogász, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Közbeszerzési törvényben meghatározott eljárás határidőkre figyelemmel	E: közbeszerzési jogász,	Gazdálkodási szabályzat szerint	Ellenőrzés, hogy a kötvállalban szerepel-e	jogszabályokkal ellentétes szerződés

10.	Teljesítés igazolás	Közbeszérzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: Közbeszérzésekkel megbízott jogász, K, V: pénzügyi számviteli csoport	számla, teljesítés igazolás, utalványrendelet	F: pénzügyi és számviteli csoport, K: nincs	Közbeszérzési törvényben meghatározott eljárási határidőkre figyelemmel	E: Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	nincs	Nincs teljesítés igazolás
11.	számla kiegyenlítés bankban	Közbeszérzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E.: közbeszérzési feladatokkal megbízott ügyvéd K, pénzügyi és számviteli csoport V: pénzügyi és számviteli csoport	számla, teljesítés igazolás, utalványrendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli csoport, K: nincs	számla szerinti fizetési határidő	E: Gazdálkodási szabályzat szerint	E: Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	hibás pénzügyi tranzakció
12.	Éves összesített közbeszérzési terv	Közbeszérzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző K, V: Gazdasági vezető	Közbeszérzési terv	F: műszaki ügyintéző	Közbeszérzési törvény szerinti	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	nem készül terv
13.	Előzetes összesített tájékoztató	Közbeszérzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző K, V: Gazdasági vezető	Közbeszérzési terv	F: műszaki ügyintéző	Közbeszérzési törvény szerinti	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	nem készül tájékoztató
14.	Éves statisztikai összesítés	Közbeszérzési törvény Közbeszerzési szabályzat	E: műszaki ügyintéző K, V: Gazdasági vezető	Éves statisztikai összesítés	F: közbeszérzési feladatokkal megbízott ügyvéd	Közbeszérzési törvény szerinti	E: gazdasági vezető	nincs	nincs	nem készül összesítés
9. Követelések ellenőrzési nyomvonala										
1.	Követelések adók, vevők nyilvántartásba vétele	Számlarend Számviteli politika, Értékelési szabályzat, Ávr, Absz	E: pénzügyi ügyintéző K: pénzügyi számviteli csoportvezető V: pénzügyi ügyintéző	számla kiállítása	F: pénzügyi ügyintéző	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvez.	E: Gazdálkodási szabályzat szerint	Az analitikus nyilvántartásban könyvelni kell.	A lejárt határidejű követelések nyomon követése (fiz. felszólítások kiküldése)

2.	Adósok, vevők állomány-változása	Számlarend Számviteli politika, Értékelési szabályzat, Ávr, Áhsz	E: pénzügyi ügyműintéző K: pénzügyi számviteli csoportvezető V: pénzügyi ügyműintéző	Összesítő feladás, jegyzék elkészítése	F: pénzügyi ügyműintéző	Negyed- évet/évet követő 10. nap	E: pénzügyi és számviteli csoportvez.	nincs	A főkönyvi könyvelésben az állomány változást könyvelni kell	nincs analitika, nem azonosítható az állomány
10. Pénzügyi elszámolások ellenőrzési nyomvonala										
1	Pénztári be- és kifizetések elszámolása	Pénzkezelési szabályzat számviteli politika, Számlarend Ávr, Áhsz	E: pénztáros K: pénzügyi és számviteli csoportvezető V: pénztáros	Bevételi és kiadási pénztárbi- zonylat kiállítása	F: pénztáros K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Folyamatos	Pénzkezelési és Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Hetente a főkönyvben a pénztárzárás alapján könyvelni, ellenőrizni kell	téves bizonylatolás
2.	Bankszámlára befolyt bevételek és teljesített kiadások	Pénzkezelési szabályzat számviteli politika, Számlarend Ávr, Áhsz	E: pénzügyi ügyműintéző K: pénzügyi és számviteli csoportvezető V: pénztáros	Utalvány-rendelet, banki kivonat	F: pénzügyes, K: Gazdálkodási szabályzat szerint	Folyamatos	Gazdálkodási szabályzat szerint	Gazdálkodási szabályzat szerint	Naponta a banki kivonatok alapján a könyvelni, ellenőrizni kell	téves elszámolás
11. Kötelezettségek, szállítók ellenőrzési nyomvonala										
1.	Szállítói számlák nyilvántartásba vétele	Ávr. Áhsz számviteli politika	E: pénzügyi ügyműintéző K: pénzügyi és számviteli csoportvezető V: pénzügyi ügyműintéző	Utalványrendelet	F: pénzügyi számviteli csoportvezető Számviteli dolgozók K: nincs	Folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető, pénzügyi teljesítés nincs	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvben költségvetési számvitelben fedezeti igazolás, vagy szerződéskötés	A két szervezeti egység közötti munkamegosztás, a Kincstári adatfeldolgozás esetleges hibái.

2.	Szállítók állomány- változása	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	E: számviteli dol- gozó K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli elő- adó	Összesítő fel- adás, jegyzék el- készítése	F: pénzügyi számviteli cso- portvezető Számviteli dolgozók K: nincs	Negyedévet követő 10. nap, év végén számviteli politikában rögzítetten	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, pénzügyi telje- sítés nincs	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	A főkönyvi könyvelésben az állomány- váltást a feladás alap- ján könyvelni kell	A személyi jellegű kifizetések járulék- terheinek hibás meghatározása, rossz kincstári kó- dok alkalmazása
3.	Munkavállalókkal kapcsolatos kötele- zettségek (növeke- dés, csökkenés)	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	Előkészítő, Ko- ordináló: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető Végrehajtó: számviteli dol- gozó	Határozat, jegy- zőkönyv elkészí- tése	F: pénzügyi számviteli cso- portvezető Számviteli dolgozók K: nincs	Folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, pénzügyi telje- sítés nincs	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	Az analitikus nyilvántartás- ban és fő- könyvi köny- velésben könyvelni kell.	Hibás kontírozás, rossz tranzakciós kód alkalmazás, bizonylati alátá- masztottság hiánya
4.	Különféle kölcsö- nök, támogatások nyilvántartása, állo- mányváltozása	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	Előkészítő, pénz- ügyi számviteli csoportvezető, Koordináló: gaz- dasági vezető Végrehajtó: számviteli dol- gozó	Különféle szer- ződés elkészí- tése	F: pénzügyi számviteli cso- portvezető Számviteli dolgozók K: nincs	Folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, pénzügyi telje- sítés nincs	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	Az analitikus nyilvántartás- ban és fő- könyvi köny- velésben könyvelni kell.	Hibás kontírozás, rossz tranzakciós kód alkalmazás, bizonylati alátá- masztottság hiánya
12. Intézményi működési bevételek ellenőrzési nyomvonala										
1.	Költségvetési támo- gatás átutalása	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	E: pénzügyi elő- adó, K: gazdasági vezető, V: pénz- ügyi előadó	finanszírozási ütemterv, fel- jegyzés az uta- lásról, kérelem, utalványrendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	ütemezés szerint	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, ki- vonat szerint	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	nem érkezik meg időben a támogatás

2.	Működési bevételek	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	E: pénzügyi ügy- intéző, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyin- téző	kiállított számla, utalványrendelet, bank kivonat, pénztéri bevéte- lezési bizonylat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, Pénzügyi telje- sítés: bank, pénztár	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	A költségvetési be- fizetési kötelezett- ség megállapítása
3.	A bevételhez kap- csolódó általános forgalmi adó elszá- molása	ÁFA Tv. Ávr. Áhsz számviteli politika	E: pénzügyi ügy- intéző, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyin- téző	kiállított számla, utalványrendelet, bank kivonat, pénztéri bevéte- lezési bizonylat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, bank pénztár	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyv pénz- ügyi számvitelben	A költségvetési be- fizetési kötelezett- ség megállapítása
13. Felhalmozási jellegű bevételek										
1.	Felhalmozási és tő- kejellegű bevételek	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	E: pénzügyi ügy- intéző, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyin- téző	Számla kiállítá- sának, utalvány- rendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, Pénzügyi telje- sítés: bank,	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	A többletbevétel miatti előirányzat módosítások elma- radása
3.	A bevételhez kap- csolódó általános forgalmi adó elszá- molása	Áfa Tv. Ávr. Áhsz számviteli politika	E: pénzügyi ügy- intéző, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyin- téző	Számla kiállítá- sának, utalvány- rendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, Pénzügyi telje- sítés: bank,	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvben pénzügyi és költségvetési számvitelben	A többletbevétel miatti előirányzat módosítások elma- radása
14. Támogatások, pénzforgalom nélküli bevételek										
1.	Felügyeleti szervtől kapott költségvetési támogatás elszámolá- sása	Ávr. Áhsz számviteli poli- tika	E: pénzügyi ügy- intéző, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyin- téző	Előirányzat fel- használási terv, utalványrendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli cso- portvez. K: Gazdálkodási szabályzat sze- rint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető, Pénzügyi telje- sítés: bank,	Gazdálko- dási sza- bályzat szerint	főkönyvi könyvelésbe	A bevételek és a kiadások időbeli összhangjának a biztosítása

2.	Egyéb kapott támogatás elszámolása (pályázat)	Ávr. Áhsz számviteli politika	E: pénzügyi ügyintéző, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: pénzügyi ügyintéző	Szerződés, utalványrendelet, banki kivonat	F: pénzügyi és számviteli csoportvez. K: Gazdálkodási szabályzat szerint	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető, Pénzügyi teljesítés: bank,	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvi könyvelésbe	A bevételek és a kiadások időbeli összhangjának a biztosítása
3.	Pénzforgalom nélküli bevételek elszámolása	Ávr. Áhsz számviteli politika	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Analitikus nyilvántartás, összesítő feladás, első bizonylat, jóváhagyó levél	F: pénzügyi és számviteli csoportvez. K: Gazdálkodási szabályzat szerint	beszámoló elfogadása és pm jóváhagyása után	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	Gazdálkodási szabályzat szerint	főkönyvi könyvelésbe	Év végi maradványok nyomon követése
15. Könyvelési, zárlati feladatok										
1.	Bankszámlák egyenlegeinek, fordulónapi záró számla egyenleg egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat készítése	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	Nincs	A főkönyvi program automatikus egyeztetést végez a bankszámla egyenleggel	Téves rögzítés
2.	A pénztár-jelentés adatainak, fordulónapi záró pénzkészlet egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Pénztár-jelentés elkészítése	Felelős: gazdasági vezető, K: kötelezettségvállaló; nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	Nincs	A főkönyvi program automatikus egyeztetést végez a napi záró pénzkészlettel	Téves rögzítés
3.	Az 1-5. számlaosztályban könyvelt kiadások egyeztetése a 6-7-es számlaosztályban elszámolt kiadásokkal	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat alapján	Felelős: gazdasági vezető, K: kötelezettségvállaló; nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	Nincs	Automatikus a főkönyvi programban az egyeztetés	Rossz szakfeladat, ERA, Cofog kód megadása

4.	A pénzforgalmi számlák könyvelt kiadások egyeztetése az átvez. számlákön elszámolt bevételekkel és kiadásokkal	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Előirányzat felhasználási terv	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésben	nem tisztázott tétel marad
5.	Havi pénzforgalom egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	Esetleges, utólagos stornírozó tételek
6.	Befektetett eszközök változásainak könyvelése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Analitikus nyilvántartás, feladás	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Hónapot követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyv analitika havonta	rossz könyvelés és nyilvántartás
7.	Bérfeladás könyvelése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	bérfeladás	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	zárási ütemterv szerint	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	rossz könyvelés és nyilvántartás
8.	Főkönyvi könyvelés, könyvvezetés ellenőrzése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	könyvelési naplók	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	rossz könyvelések kiszűrése
9.	Főkönyvi kivonat ellenőrzése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	könyvelési naplók	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	rossz könyvelések kiszűrése

10.	ÁFA elszámolás	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	ÁFA analitika	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelés, ÁFA törvénybe nem tartása
11.	sajátos elszámolás alá eső bevételek egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	függő, átfutó kiadások analitikája	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelések
12.	sajátos elszámolás alá eső kiadások egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	függő, átfutó kiadások analitikája	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelések
13.	Vevők feladása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	feladás a könyvelés részére	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelések
14.	Készletek feladása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	feladás a könyvelés részére	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelések
15.	Befejezetlen beruházások feladása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	feladás a könyvelés részére	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	analitika, főkönyvi könyvelésbe	hibás könyvelések

16.	Leltár, leltári eltérések	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Leltár és bizonylatok	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	leltárösszesítést követően azonnal, évvégi leltár esetében tárgyévet követő január 31-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	analitika, főkönyvi könyvelésbe	hibás leltár és minősítés
17.	Értécsökkenés (terven felüli értékcsökkenés) elszámolása és feladása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Leltár és bizonylatok	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	analitika, főkönyvi könyvelésbe	hibás besorolás
18.	Előirányzatok egyeztetése a PM-mel, MÁK-kal	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	könyvelési napló, analitikus nyt.	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	nincs	egyeztetés elmaradása
19.	Továbbszámlázott szolgáltatás egyezt.	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	könyvelési napló, analitikus nyt.	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	nincs	egyeztetés elmaradása
20.	Nem számlázott belföldi szállítók	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	könyvelési napló, analitikus nyt.	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	nincs	nincs analitika, nem azonosítható az állomány
21.	Behajthatatlan követelések	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	feladás a könyvelés részére	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	folyamatosan	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	analitika, főkönyvi könyvelésbe	esetleg behajtható követelés leírása

22.	Kölcsönök, előlegek könyvelése (fizetés előleg stb.)	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	analitika, feladás	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	folyamatos	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	analitika, főkönyvi könyvelésbe	banki nyilvántartással való egyezés hiánya
23.	költségvetési jelentés összeállítás	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat, pénzürgalmi jelentés	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Tárgyét követő hó 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása
16. Negyedéves zárlati feladatok										
1.	Beruházási és felújítási számlák egyeztetése az analitikus nyilvántartással	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	Az üzembelhelyezési dokumentumok hiánya
2.	Sajátos elszámolások egyeztetése az analitikus nyilvántartásokkal	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	A Kincstár hibás feldolgozása (illetmények esetében), hibás analitikus nyilvántartás naprakészítése, tranzakciós kódok.
3.	Felhalmozási kötelezettség-vállalás	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	A kötelezettség-vállalást a 0-s számlaosztályban könyvelni kell.	Analitikus nyilvánvartás naprakészítése, teljeskörűsége

4.	Pénzeszköz-átadás kötelezettség-vállalása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé	Felelős: gazdasági vezető, Kötelezettségvállaló: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	A kötelezettség-vállalást a 0-s számlacsoportban könyvelni kell.	Analitikus nyilván-tartás naprakész-sége, teljeskörű-sége
5.	Működési célú kötelezettség-vállalás	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé, vagy analitikából automatikus áttemelés	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	A kötelezettség-vállalást a 0-s számlacsoportban könyvelni kell.	Analitikus nyilván-tartás naprakész-sége, teljeskörű-sége
6.	Állomány-változások elszámolása (követelések, kötelezettségek, bef. pü. eszközök, készletek, befejezetlen beruházások)	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Összesítő feladás az analitikus nyilvántartásból a főkönyvi könyvelés felé	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető	nincs	Az állomány-változást könyvelni kell	Bizonylati fegyelem be nem tartása

7.	analitika főkönyv mérleg egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	analitikus nyilvántartások-főkönyv, pénzügyi-költségvetési számviteli adatok egyeztetése, lehúzott egyeztető listák, egyezőségek, egyezőtlenések javítások dokumentálása	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	Negyedévet követő 20-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	Az állományváltást, eltéréseket javítani, könyvelni kell	Egyeztetések elmaradása, a bi- zonlati fegyelem be nem tartása
17. Speciális éves zárlati feladatok										
1.	Leltárkészítés, kiértékelés, jóváhagyás	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Leltár és bizonylatok	F: gazdasági vezető, K: Gazdálkodási és leltározási szabályzat szerint	Tárgyévet követő január 31.	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	A leltárkiértékelés elhúzóda
2.	Könyvviteli mérleg összeállítása, jóváhagyása	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, leltárkészítési szabályzat	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat, leltár, mérleg	F: gazdasági vezető, K: Gazdálkodási és leltározási szabályzat szerint	Tárgyévet követő február 15-ig,	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	nincs	Leltárak pontatlansága, egyeztetési feladatok elmaradása
Egyéb										

1.	Adatvédelmi és informatikai biztonsági kockázatok kezelése. Információs és kommunikációs rend, valamint a belső kapcsolattartás rendszerének kialakítása.	Különösen az ágazati jogszabályok, belső szabályzatok.	Folyamatgazda	A szervezet szabályszerű és átlátható dokumentumai.	F: Főigazgató	Jogszabályban, belső szabályzatban, utasításban foglaltak szerint.	c) jóváhagyási ellenőrzési pontok e) hozzáférési ellenőrzési pontok f) megszakítási ellenőrzési pontok	Az éves ellenőrzési ütemtervben foglaltak szerint.	nincs	Szenzitív adatok illetéktelen kezekbe kerülésének, jogszabálytűlés, túlzó adatkezelés. Megfelelő inf. kezelés.
2.	Belső szabályozottság biztosítása, belső kontrollrendszer kialakítása és működtetése.	Különösen az ágazati jogszabályok, belső szabályzatok.	Folyamatgazda	A szervezet szabályszerű és átlátható dokumentumai, szabályzatai.	F: Főigazgató	Jogszabályban, belső szabályzatban, utasításban foglaltak szerint.	a) vezetői ellenőrzési pontok b) szervezeti ellenőrzési pontok c) jóváhagyási ellenőrzési pontok d) működési ellenőrzési pontok e) hozzáférési ellenőrzési pontok f) megszakítási ellenőrzési pontok	Az éves ellenőrzési ütemtervben foglaltak szerint.	nincs	Nem érvényesülnek a vonatkozó jogszabályok, fenntartói döntések, valamint a szervezeten belül felmerülő igények által meghatározott elvárások.
II. EU-s projektek zárlati feladatai ellátásának ellenőrzési nyomvonala										

Havi zárlati feladatok										
1.	Bankszámlák egyenlegeinek egyeztetése	Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend,	E: pénzügyi ügyintéző. K: pénzügyi és számviteli csoport V: projekt pénzügyi ügyintéző	Főkönyvi kivonat készítése, projekt elkülönített nyilvántartási analitika	F: projekt pénzügyi ügyintéző, K: nincs	tárgyhót követő 10-ig	E: pénzügyi számviteli csoportvezető, projekt koordinátor	nincs	főkönyvben könyvelt összegek egyeztetése a bankszámlákkal	Téves rögzítés
2.	Projekt-előrehaladási jelentés (PEJ) elkészítése	ÁHT. Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, Projekt pénzügyi útmutató	E: pénzügyi ügyintéző. K: pénzügyi és számviteli csoport V: projekt pénzügyi ügyintéző	PEJ	F: projekt pénzügyi ügyintéző, K: nincs	Pénzügyi útmutatóban, szerződésben foglalt határidő	E: pénzügyi számviteli csoportvezető, projekt koordinátor	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	Téves rögzítés, hibás feldolgozás
3.	PEJ hiánypótlások (HP) elkészítése	ÁHT. Ávr. Áhsz számviteli politika, számlarend, Projekt pénzügyi útmutató	E: pénzügyi ügyintéző. K: pénzügyi és számviteli csoport V: projekt pénzügyi ügyintéző	PEJ HP., vagy válasz a hiánypótlásra	F: projekt pénzügyi ügyintéző, K: nincs	HP felhívás szerint	E: pénzügyi számviteli csoportvezető, projekt koordinátor	Gazdálkodási szabályzat szerint	nincs	Bizonylati alátámasztottság hiánya
III. Intézményi beszámolás										
1. A költségvetési jelentés, negyedéves mérlegjelentés, éves beszámoló, adatszolgáltatás										
1.	havonta a ÁHSZ (17. sz. melléklet) szerinti kötelező egyeztetési feladatok elvégzése	Ávr., Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzügyi-költségvetési számviteli adatok egyeztetése, lehozott egyeztető listák, egyeztetések, egyeztetési segék, javítások dokumentálása	Felelős: gazdasági vezető, K: nincs	Negyedévet követő 10-ig	E: pénzügyi és számviteli csoportvezető,	nincs	Az állományváltozást, elteréseket javítani, könyvelni kell	Egyeztetések elmaradása, a bizonylati fegyelem be nem tartása

2.	havi adatszolgáltatás	Ávr., Áhsz számviteli politika, számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat, analitikus nyilvántartás, Pénzforgalmi jelentés és mellékletei	F: kancellár	1-3 hónapról április 20-ig, 4-11 hónapról a kincstár által közzétett követő 15 napon belül, 12. hónapról (időközi) kltv. jelentés. Évet követően február 5.	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása
3.	NFA havi adatszolgáltatás	Ávr., Áhsz számviteli politika, számlarend, fenntartói igény	E: NFA számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat, analitikus nyilvántartás, Pénzforgalmi jelentés és mellékletei	F: kancellár	1-3 hónapról április 20-ig, 4-11 hónapról a kincstár által közzétett követő 15 napon belül, 12. hónapról (időközi) kltv. jelentés. Évet követően február 5.	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása
4.	adatszolgáltatás fenntartó felé	Ávr., Áhsz fenntartói igény	E: számviteli dolgozók, K, V : pénzügyi és számviteli csoportvezető, gazdasági főigazgató	finanszírozási terv	F: kancellár	tárgyhót megelőző hó 17-ig	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	be nem nyújtott adatszolgáltatás

5.	adatszolgáltatás fenntartó felé	Ávr., Áhsz fenntartói igény	E: számviteli dol- gozók, K, V : pénzügyi és számviteli cso- portvezető, gaz- dasági főigazgató	500 millió feletti devizában vár- ható kifizetések	F: kancellár	minden hó- nap 22-ig	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	be nem nyújtott adatszolgáltatás
6.	adatszolgáltatás fenntartó felé	Ávr., Áhsz fenntartói igény	E: számviteli dol- gozók, K, V : pénzügyi és számviteli cso- portvezető, gaz- dasági főigazgató	likviditási terv	F: kancellár	tárgyhó 5. napját meg- előző utolsó munkana- píg	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	be nem nyújtott adatszolgáltatás
7.	adatszolgáltatás fenntartó felé	adatszolgáltatási igény szerint	E: számviteli dol- gozók, K, V : pénzügyi és számviteli cso- portvezető, gaz- dasági főigazgató	intézményi elő- irányzatok mó- dosítása aktuális űrlap	F: kancellár	tárgyhó követő hó 10. napig	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	be nem nyújtott adatszolgáltatás
8.	adatszolgáltatás fenntartó felé	adatszolgáltatási igény szerint	E: számviteli dol- gozók, K, V : pénzügyi és számviteli cso- portvezető, gaz- dasági főigazgató	bevételek és ki- adások alakulása táblázat	F: kancellár	tárgyhó 7- ig	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	be nem nyújtott adatszolgáltatás
9.	éves költségvetési beszámoló, szám- szaki és szöveges	Áhsz számviteli politika, számla- rend,	E: számviteli dol- gozók, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgo- zók	Főkönyvi kivo- nat, analitikus nyilvántartás, be- számoló mellék- letei	F: kancellár	tárgyév követő hó 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	Egyeztetési felada- tok elmaradása

10.	mérleg jelentés	Áhsz számviteli politika, NFA számviteli politika számlarend, NFA számlarend	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat, analitikus nyilvántartás, egyeztetése, mérlegadatok tételes leltára	F: kancellár	időszaki mérlegjelentés tárgy negyedévet követő hó 20. éves gyorsjelentés tárgy-évet követő február 5-ig, az éves jelentést az éves költségvetési beszámoló benyújtásának határidejével megegyezően (február 25)	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása
11.	adatszolgáltatás közszolgálati pályázat kidolgozásáért felelős miniszter felé	249/2012 (VIII.13.) Korm. Rendelet	E: humán területen dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: gazdasági főigazgató	célfeladatok adattábla	F: kancellár	negyedévet követő hó 15-ig	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása, nem megfelelő adatszolgáltatás
12.	eredménykimutatás,	Áhsz számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	Főkönyvi kivonat,	F: kancellár	Tárgyévet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása
13.	költségekről és megtérült költségekről szóló kimutatás,	Áhsz számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V:	Főkönyvi kivonat,	F: kancellár	Tárgyévet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Egyeztetési feladatok elmaradása

4.	a költségvetési év január hónapban elszámolt, a megelőző év december havi egészségügyi hozzájárulás összege (a szociális hozzájárulási adó január hónapot követően teljesített összegével együtt)	Áhsz Ávr, számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzforgalmi jelentés, mérlegbe- számolás és mellékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljeskörűségének hiánya
5.	A kiadások áfa adóalapja	Áhsz Ávr, számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzforgalmi jelentés, mérlegbe- számolás és mellékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljeskörűségének hiánya
6.	Fordított általános forgalmi adó	Áhsz Ávr, számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzforgalmi jelentés, mérlegbe- számolás és mellékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljeskörűségének hiánya
7.	Tárgyévben behajthatatlan követelés-ként leírt összeg és elengedett követelés összege	Áhsz Ávr, számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók, K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzforgalmi jelentés, mérlegbe- számolás és mellékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő február 28 -ig,	Ellenőrzés: főigazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljeskörűségének hiánya

8.	Az államháztartáson belülről térítésmentesen átvett eszköz	Áhsz Ávr, számviteli politika, számlarend,	E: számviteli dolgozók K: pénzügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgozók	pénzforgalmi jelentés, mérlegbe- számolás és mel- lékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő febrár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljes- körűségének hiá- nya
9.	kötelezettségek nyilvántartási számlái év végi állomá- nyának levezetése	Áhsz Ávr, számviteli poli- tika, számla- rend,	E: számviteli dol- gozók, K: pénz- ügyi és számviteli csoportvezető, V: számviteli dolgo- zók	pénzforgalmi je- lentés, mérlegbe- számolás és mel- lékletei	F: kancellár	Tárgyétvet követő feb- ruár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	Bizonylatok teljes- körűségének hiá- nya
10.	Az intézményi költ- ségvetési beszá- moló szöveges in- doklása	Áhsz Ávr, számviteli poli- tika, számla- rend,	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető K:, V: Gazdasági vezető	Mérleg, Szöve- ges beszámoló jelentés	F: kancellár	Tárgyétvet követő feb- ruár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	Az adott terület teljes körű ismeret- ének hiánya
11.	Az előző költségve- tési évben az ellen- őrzés által feltárt hi- ányosságok módo- sításainak szöveges indoklása	Áhsz Ávr, számviteli poli- tika, számla- rend,	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető K:, V: Gazdasági vezető	Mérleg, Szöve- ges beszámoló jelentés	F: kancellár	Tárgyétvet követő feb- ruár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	Intézkedési terv hi- ánya
12.	Az összeállított be- számoló jelentés egyeztetése az érin- tetekkel	Áhsz Ávr, számviteli poli- tika, számla- rend,	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető K:, V: Gazdasági vezető	Mérleg, Szöve- ges beszámoló jelentés	F: kancellár	Tárgyétvet követő feb- ruár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	ceruzás beszámoló ellenőrzésének el- maradása
13.	Engedélyezési és jóváhagyási eljárás- ok kialakítása.	Áhsz Ávr, Gaz- dálkodási sza- bályzat, vonat- kozó ágazati jogszabályok	E, K: Gazdasági vezető, V: Fő- igazgató	Mérleg, Szöve- ges beszámoló jelentés	F: kancellár	jogszabály változást követő 30 napon belül	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	nem jogkövető el- járások
14.	az éves beszámoló garnitúra megkül- dése	Áhsz Ávr, számviteli poli- tika, számla- rend,	E: pénzügyi és számviteli cso- portvezető K:, V: Gazdasági vezető	Mérleg, Szöve- ges beszámoló jelentés	F: Főigazgató	Tárgyétvet követő feb- ruár 28 -ig,	Ellenőrzés: fő- igazgató	nincs	nincs	hiányos a garnitúra

**A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok
feladatkörök szerinti elkülönítése (Minta)**

Pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok megnevezése	Feladatkörök megnevezése		
1. Pénzügyi dokumentumok elkészítése			
1.1. Intézményi költségvetés			
- azt intézményre vonatkozó költségvetési koncepció			
- az intézmény éves költségvetési terve			
- az intézmény költségvetésének módosításai			
- az intézményt érintő normatív állami támogatások adatszolgáltatása a fenntartónak			
1.2. Éves beszámoló			
1.3. Kötelezettségvállalás dokumentumai			
1.4. Vagyongazdálkodással kapcsolatos ügyek			
- beszerzések			
- értékesítések			
- selejtezés			
2. Előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyása, ellenőrzése			
2.1. Költségvetési terv			
- jóváhagyása			
- előirányzat-felhasználási ütemterv			
- likviditási terv			
2.2. Kötelezettségvállalások ellenjegyzése			

3. Egyéb gazdasági események elszámolása			
3.1. Költségvetési bevételi és kiadási előirányzatok könyvelése			
- eredeti előirányzatok			
- módosított előirányzatok			
3.2. Előirányzat teljesítések könyvelése			

FOLYAMATOK KOCKÁZATA ÉS ELLENŐRZÉSE (MINTA)

A folyamat leírása	Hatás*	Valószínűség*	Folyamat kockázatossága*	Ellenőrzési pontok vagy folyamatok leírása
Tárgyi eszközök nyilvántartása és az értékcsökkenés elszámolása	M/K/A	M/K/A	M/K/A	Bekerülési érték meghatározása Tárgyi eszközök állományba vétele Analitikus nyilvántartás vezetése Értékcsökkenési leírás elszámolása Analitikus nyilvántartás és a főkönyvi könyvelés egyezősége
Befektetett pénzügyi eszközök nyilvántartása	M/K/A	M/K/A	M/K/A	A pénzügyi eszközök besorolása A bekerülési érték meghatározása Az analitikus nyilvántartás vezetése Az analitikus nyilvántartás és a főkönyvi könyvelés egyezősége Befektetett pénzügyi eszközök értékelése a mérlegben
Készletek nyilvántartása	M/K/A	M/K/A	M/K/A	Bekerülési érték meghatározása Készletek bevételezésének bizonylatolása Készletek kiadásának bizonylatolása Az analitikus nyilvántartás és a főkönyvi könyvelés egyezősége Készletek értékelése a mérlegben
Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés, szakmai teljesítés igazolás	M/K/A	M/K/A	M/K/A	Az ellenőrzött feladat- és hatáskörök szabályozása A helyi és a központi szabályozás érvényesülése „Utalványrendelet” jogszabályi előírásoknak való megfelelése Kötelezettségvállalások nyilvántartási rendjének kialakítása, a nyilvántartás vezetése

- magas (3),
- közepes (2),
- alacsony (1)

KOCKÁZATELEMZÉS ÖSSZESÍTÉSE

Jelen melléklet tartalma ajánlás jellegű.

<i>Folyamat megnevezése</i>	<i>Folyamat</i>		<i>Összesített kocká- zatfelmérés</i>
	<i>jelentősége</i>	<i>kockázatossága</i>	
<i>Tárgyi eszközök nyilvántartása és az értékcsökkenés elszámolása</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>
<i>Befektetett pénzügyi eszközök nyilvántartása</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>
<i>Készletek nyilvántartása</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>
<i>Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés, érvényesítés, szakmai teljesítés igazolás</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>	<i>M/K/A</i>

Jelölések:

Magas (3)
Közepes (2)
Alacsony (1)

KOCKÁZATKEZELÉS

KÜLSŐ KOCKÁZATI TÉNYEZŐK

Infrastrukturális kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A számítógép meghibásodik	Adatfeldolgozás késedelmes. Az adatállomány törlődik, megsérül.	M	A	K			X Karbantartási szerződés	X	

Szállításból eredő kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okokozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A számla nem érkezik meg időben	A kifizetés késedelmes, késedelmi kamat	A	M	K	X			X	
Pénzszállítás	Az ellátmányt ellopják	M	A	K	X			X	
Tárgyi eszközök szállítása	Az eszköz sérülhet, rongálódhat	K	A	A			X	X	

Lehetséges ok	Lehetséges okokozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Alkalmazási jogviszonyt megszüntető és egyéb bérszámfejtéshez kapcsolódó iratok nem érkeznek	Nem történik meg időben a bér kifizetése	K	A	A			X Alapdokumentumok nélkül nincs kifizetés	X	

Elemi csapások, meghibásodások

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Tűz, csőtörés egyéb külső meghibásodás	A tevékenységet átmenetileg nem tudja ellátni az intézmény	M	A	K			X Biztosítás kötése	X	

Jogi és szabályozási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó nem szerez tudomást időben a jog- szabályi válto- zásokról	A munka során hiba következik be.	M	A	K			X Könyvek, szakmai lapok beszerzése	X	

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZAT

Információs kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Az információ áramlás lassú, vagy az több lépcsőben jut el a végrehajtóhoz.	Adminisztráció, ügyintézés hibás	K	A	A			X A vezető kötelessége a dolgozók tájékoztatása	X	

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZAT

Személyi kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó iskolai végzettsége az ellátandó feladatnak nem felel meg	A teljesítés hibás, vagy a dolgozó nem tud teljesíteni	A	A	A			X Munkakör betöltéséhez szükséges végzettség meghatározott	X	

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó figyelmetlen	A munka során hibázik	A	A	A			X Tételes számszaki ellenőrzés	X	
A személyi állományban váratlan változás következik be, a feladatellátás miatt magasabb bérrel tudunk alkalmazni helyettesítőt, mint a költségvetésben tervezve van.	Az intézmény túllépi a bérkeretet	M	A	K	X		X		X
A beérkező irat elkallódik		M	A	K			X Bejövő posta iktatása	X	

PÉNZÜGYI KOCKÁZAT

Csalás, lopás kockázata

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Az iroda ajtaját nem zárják be	Az irodában lévő értéktárgyat, esetleg műszaki cikket eltulajdonítják	K	K	K	X		X Az irodahelyiségek zárhatóak		X
A pénz befizetése hamis bankjeggyel történik	Anyagi és erkölcsi kár	M	A	K		X		X	

Felölősségvállalási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
A dolgozó nem számol el határidőben az ellátmánnal vagy az előléggel							X A határidő pontos figyelése	X	

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Bevételek befizetése a pénzforgalmi számlára nem a számlázatnak megfelelően történik	Késve érkezik be a bevétel a számlára	A	A	A			X A munkaköri leírásban foglaltak betartása	X	
Az ellenjegyzés nem történik	Késik a kifizetés	K	A	A			X	X	

meg a Gazdasági vezető részéről									A munkaköri leírásban foglaltak betartása		
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Biztosítási kockázat

Lehetséges ok	Lehetséges okozat	Hatás	Valószínűség	Kockázat	Kockázat			Folyamat szabályozottsága	
					viselés	áthárítás	megelőzés	igen	nem
Nem történik tájékoztatás időben a káreseményről	Késik a kár helyreállítása	A	A	A	X		X A határidő pontos betartása	X	

Kérdéslista a költségvetési szerven belüli szervezeti egységek vezetői számára

<i>Kérdés</i>	<i>Igen</i>	<i>Nem</i>	<i>Nem értelmezhető</i>
Ellenőrzési környezet			
1. Egyértelműen meg van-e határozva (írásban rögzítve) a felelőségek és feladatkörök megosztása és elhatárolása vezetői szinten?			
2. Létezik-e a kontrolleljárással kapcsolatos részletes útmutató a szervezeten belül?			
3. Támogató-e az alkalmazottak magatartása a kontrolleljárással alkalmazásában? - igen, ha az eljárásokkal egyetértenek, elfogadják és alkalmazzák őket; - nem, ha az eljárásokkal nem értenek egyet, nem fogadják el, azonban alkalmazzák őket			
4. Van-e írásos formában, mindenki által ismert és betartandó etikai normarendszer a szervezeten belül?			
5. Ez az etikai normarendszer (vagy egyéb írásos anyag) tartalmazza-e, hogy mi a nem elfogadható viselkedés és az milyen szankciókat von maga után?			
6. Rendelkeznek-e a vezetők munkaköri leírással?			
7. Működik-e a teljesítményértékelés rendszere?			
8. Van-e humánpolitikai stratégia, amely magában foglalja a képzések rendszerét?			
9. Működik-e a vezetői információs rendszer?			
10. Működtet-e a szervezet vezetője számviteli információs rendszert?			
11. Működtet-e a szervezet vezetője humánpolitikai információs rendszert?			
12. Működtet-e a szervezet vezetője monitoring rendszert?			
13. Működtet-e a szervezet vezetője belső ellenőrzési rendszert?			
14. A szervezet belső struktúrája képes hatékonyan elősegíteni a szervezeti célok teljesítését?			
15. Megfelelő-e a feladatok és felelőségek meghatározása az egyes szervezeti struktúrákban?			
16. A beszámolási rendszerben azok a döntéshozók jutnak az érdemi információkhoz, akik leginkább érintettek az adott területen?			

<i>Kérdés</i>	<i>Igen</i>	<i>Nem</i>	<i>Nem értelmezhető</i>
17. A vezetés együtt működik a felügyeleti szervekkel, kölcsönösen segítik egymás munkáját?			
Kockázatkezelés			
18. Készült-e szabályzat, kézikönyv a szervezeten belüli kockázatkezelésre?			
19. Megjelenik-e a vezető felelőssége a szabályzatban?			
20. Vannak-e világosan megfogalmazott szervezeti célok?			
21. Kezeli-e a kockázatkezelési kézikönyv az Ön szakterületének sajátosságait?			
22. Működnek-e a kialakított eljárások?			
23. Működik-e a külső feltételek változásainak monitoringja?			
24. Működik-e a végrehajtás kontrollja?			
25. Kockázatelemzés során meghatározzák az Ön szakterületének fő kockázati tényezőket?			
26. A kockázatok jelentőségét, lehetséges hatásait becslik?			
27. A kockázatos események bekövetkeztének valószínűségét vizsgálják?			
28. A kockázatokra adható válaszok típusait alkalmazzák (áthárítás, elviselés, kezelés, megszüntetés)?			
29. Működik-e a követő intézkedések meghatározása?			
30. Működik-e regisztrálás az intézkedésről, a végrehajtásról?			
Kontroll tevékenység			
31. Rendelkezésre áll(nak) ellenőrzési nyomvonal(ak) az Ön szakterületén?			
32. Van szabálytalanságkezelési rendszer (eljárásrend, kézikönyv, stb.) az Ön szakterületén?			
33. Működik a szabálytalanságkezelési rendszer az Ön szakterületén?			
34. A munkatársak munkaköri leírásai aktualizáltak?			
35. A felelősségi körök (döntés, kiadmányozás) megfelelően elhatároltak?			
36. Az egyes feladatok/feladatcsoportok végrehajtását szabályozzák-e pontos utasítások, eljárásrendek?			

Kérdés	Igen	Nem	Nem értelmezhető
37. A feladatok végrehajtása megfelel-e az utasításokban/eljárásrendekben szereplő leírásoknak?			
38. A munkatársak nyilvántartásokhoz, (minősített) információkhoz való hozzáférése szabályozott?			
39. A kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés rendjére készült belső utasítás, kézikönyv?			
40. Ellenőrizte az Ön területét az elmúlt évben a belső ellenőrzés?			
41. Ellenőrizte az Ön területét az elmúlt évben külső ellenőr?			
42. Tettek megállapításokat, javaslatokat a belső, illetve külső ellenőrök?			
43. Ha igen, készült intézkedési terv a megállapításokra, javaslatokra?			
44. A jelentések megállapításai, javaslatai alapján történt kiigazítás a belső kontrollok területén?			
Információ és kommunikáció			
45. Az információk megfelelő időben és formában jutnak el a vezetőkhez és folyamatban meghatározott alkalmazottakhoz?			
46. A gazdasági események nyilvántartása naprakész?			
47. Számítástechnikai rendszerek segítik a jelentéstételi kötelezettség teljesítését?			
48. A belső (munkatársak egymás közötti) kommunikáció szabályozott? (jelentéstételi, tájékoztatási kötelezettség szervezeti egységek között; formai, tartalmi követelmények írásbeli kommunikációra vonatkozóan)			
49. A külső partnerekkel bonyolított kommunikáció szabályozott? (bizalmas dokumentumok kezelésére, az egyes kommunikációs eszközökhöz való hozzáférési jogra vonatkozó szabályzatok; formai, tartalmi követelmények)			
50. Biztosítottak a megfelelő információs eszközök a kommunikációs feladatok teljesítése érdekében?			
51. Biztosítottak a megfelelő információs technológiák ahhoz, hogy az információk nyilvántartása és közlése, megbízható és folyamatos legyen?			

Kérdés	Igen	Nem	Nem értelmezhető
Nyomonkövetés (monitoring)			
52. Az Ön szakterületén létezik írásban rögzített (szabályzat, folyamatábra, ellenőrző lista stb.) nyomonkövetési eljárás az egyes tevékenységek, folyamatok előrehaladására vonatkozóan?			
53. Az Ön szakterületén létezik előre meghatározott indikátorokon alapuló értékelési tevékenység az egyes feladatok, célok teljesítésére vonatkozóan?			

Szabálytalanság fajtája	Példa a szabálytalanság fajtára
Szabályozottságbeli	☐ az egyes területek tevékenységére vonatkozó szabályzatok hiánya, illetve azok aktualizálásának vagy testre szabásának elmaradása;
Lebonyolítással kapcsolatos	☐ a feladatok elvégzésének elmaradása, nem előírásszerű ellátása; ☐ az előírt határidők be nem tartása; ☐ pénzbeli juttatásoknál a juttatás rendeltetéseként a szabályozásban rögzített céloktól való eltérés; ☐ uniós támogatásoknál a közösségi politikák (esélyegyenlőség, környezetvédelem) figyelmen kívül hagyása;
Pénzügyi	☐ pénztárban jelentkező pénztárhiány, ☐ jogtalan kifizetések (pl. előirányzat nélküli vagy azt meghaladó elszámolás, jogalap nélküli pénzbeli juttatás folyósítása); ☐ a szabályozásban meghatározottat meghaladó összeg kifizetése, folyósítása; ☐ a szabályozásban foglalt feltételeknek meg nem felelő elszámolások befogadása;
Számviteli	☐ a szabályozásban előírtaknak megfelelő számvitel vezetésének elmulasztása; ☐ olyan számvitel vezetése, amelyből a pénzmozgás, a pénzbeli juttatások tényleges felhasználása vagy a bevételek forrása a bizonylatok alapján nem vagy csak nehezen követhető;
Irányítási-vezetési	☐ az ellenőrzési nyomvonal kidolgozásának vagy a FEUVE – azon belül a kontrollfunkciók – kialakításának, aktualizálásának elmulasztása vagy nem megfelelő működtetésük; ☐ az egymással összeférhetetlen funkciók szervezeti és funkcionális szétválasztásának elmaradása; ☐ a beszámoltatási rendszer működtetésében jelentkező hiányosságok;

Szabálytalanság fajtája	Példa a szabálytalanságfajtára
Informatikai	☐ az informatikai rendszer hiányosságai (pl. egyes modulok vagy bizonyos kontrollpontok és kontrollfunkciók hiánya, a hozzáférés nem megfelelő korlátozása), azok kihasználása; ☐ adatbevitel, illetve adatmódosítás nyomon követhetőségének hiánya, pontatlansága; ☐ az adatkezelésre, adatvédelemre vonatkozó szabályok megsértése; ☐ számítástechnikai rendszerhiba miatt bekövetkező szabálytalanságok, azokon belül kiemelten a túlfizetések, hibás levonások; ☐ késve vagy egyáltalán el nem készített szoftverek; ☐ a programrendszer szabályozás szerinti működésének ki nem alakítása, a működtetés elmaradása vagy hiányos jellege; ☐ az ügyviteli folyamatokat, valamint a szakmai és informatikai hibajavításokat érintő programmódosítások végrehajtásának elmaradása vagy késedelmes teljesítése;
Dokumentációs, nyilvántartásbeli	☐ nem megfelelő, nem megfelelően vezetett vagy nem a kellő tartalmú (az utólagos reprodukálást lehetővé nem tevő), a nyomon követést és a vezetői ellenőrzést nem vagy nem kellően segítő, vagy nem az előírások szerint részletezett, illetve szervezetileg vagy helyileg szétszórt, ezért nehezen követhető nyilvántartás, dokumentáció
Közbeszerzéssel kapcsolatos	☐ a közbeszerzésre vonatkozó szabályok megsértése; ☐ hibás előkészítés; ☐ a pályáztatás elhagyása vagy nem a tényleges érték szerinti megoldásnak megfelelő lebonyolítása; ☐ egyenlő elbánás elvének megsértése (pl. szállító-specifikus feltételek kiírása); ☐ megfelelő dokumentálás elhanyagolása

Szabálytalanság fajtája	Példa a szabálytalanságfajtára
Ellenőrzéssel összefüggő	☐ a feltárt hiányosságok illetékesek felé történő továbbításának elmaradása; ☐ kötelező ellenőrzési tevékenységek elhanyagolása ☐ elfogultság ☐ vonatkozó szabályok megsértése ☐ a kockázatelemzésen alapuló mintavételezés elhagyása ☐ ellenőrzési tervtől való engedély nélküli eltérés ☐ belső ellenőrzési kézikönyv figyelmen kívül hagyása ☐ függetlenség csökkenése irányába ható bármely tevékenység ☐ intézkedések nyomon követésének (monitoringjának) elmaradása
Monitoringgal összefüggő	☐ kötelező monitoring tevékenységek elhanyagolása; ☐ elfogultság
Összeférhetetlenséggel kapcsolatos	☐ az összeférhetetlenségi szabályok megsértése; ☐ a szabályozás szerint kötelezően szétválasztandó munkakörök, funkciók elkülönítésének elmulasztása;
Titoktartással kapcsolatos	☐ az állam- és szolgálati titkok kezelésére vonatkozó szabályok megsértése; ☐ a számítástechnikai rendszerrel össze nem függő adatkezelési és adatvédelemmel kapcsolatos szabálytalanságok;
Tájékoztatással kapcsolatos	☐ szabályozásban foglalt jelentéstételi, információadási kötelezettség vagy az arra előírt határidők be nem tartása; ☐ a jelentésekben nem a valós helyzetet tükröző tények, adatok vagy mutatók szerepeltetése;

Jegyzőkönyv a szabálytalanságról

Iktatószám:

A vizsgálat kezdetének időpontja: 201... ..hó.....nap

A vizsgálat befejezésének időpontja: 201... ..hó.....nap

A vizsgálatot végző személy(ek) neve, beosztása:

.....

A szabálytalanság észlelésének időpontja: 201.hó....nap

A szabálytalanságot bejelentő neve, beosztása: (pl.: munkatárs, vezető, üzleti partner, ügyfél stb)

A szabálytalanság észlelésének módja (az észlelő elmondása alapján)

.....
.....

Az észleléskor kiállított dokumentum tartalmi helyességének felülvizsgálati tapasztalatai:

.....
.....

Az észlelést követően már megtett intézkedések és azok hatásai:

.....
.....

A szabálytalanság leírása:

- a szabálytalanság ténye,
- a szabálytalanság minősítése (gondatlan, szándékos),
- a szabálytalanság elkövetésének időpontja,
- a megsértett előírástól való eltérés (jogszabály, belső szabályzat, utasítás),
- a folyamat, vagy tevékenység szabálytalanság által érintett része,
- a szabálytalansághoz vezető körülmények, tényezők,

- a szabálytalanság korrigálhatóságának, vagy korrigálhatatlanságának ténye,
- a szabálytalanságot elkövető/k/ megnevezése,
- az elkövetés módja,
- a szabálytalanság gyakorisága (eseti, időszakos, rendszeres),
- a szabálytalanság következménye (minőségromlás, hibás szolgáltatás, téves kifizetés, egyéb kár).

A helyben hozott intézkedések:

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

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

A jegyzőkönyv továbbításának időpontja (az átadás napja)

Csatolt dokumentumok

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

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

.....

.....

Vizsgált szervezet/szervezeti

Jegyzőkönyv készítő aláírása

egység vezetőjének aláírása

BUDAPESTI GÉPÉSZETI SZAKKÉPZÉSI CENTRUM
MONITORING RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁRÓL ÉS SZABÁLYOZÁSÁRÓL SZÓLÓ
STRATÉGIA

I. Bevezető

Jelen monitoring stratégia célja, hogy a belső kontrollrendszert, különösen az integrált kockázatkezelés intézkedési tervében foglaltakat folyamatosan figyelemmel kísérje és értékelje, így szerepe az, hogy információkat szolgáltatson a belső kontrollok működéséről azzal, hogy tájékoztatást nyújtson a költségvetési szerv vezetője, belső ellenőre és az érintett dolgozók részére a monitoring folyamatokról, a monitoring rendszerről, illetve a belső ellenőrzés helyéről a monitoring rendszeren belül.

A stratégiában az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Mit jelent a monitoring mint tevékenység?
- Hogyan csoportosíthatjuk a monitoring tevékenységeket?
- Miért tekintjük a belső ellenőrzést is monitoring tevékenységnek?
- Kik és hogyan végeznek monitoring tevékenységet egy szervezeten belül?
- Melyek a jó monitoring rendszer kialakításának lépései? (A monitoring rendszer kialakításának és működtetésének szabályai.)

A monitoring általánosságban a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a szervezet vezetői.

Bár a monitoring rendszerek felépítése költségvetési szervenként különböző lehet, az alábbiakban megegyeznek:

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

A monitoringnak - vizsgálati terület szempontból - alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg:

- a szervezeti teljesítmény, illetve
- a belső kontrollrendszer monitoringját.

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

II. A belső kontrollrendszer monitoringja a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

Két típusa:

A) a folyamatba épített monitoring (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés), valamint

B) az egyedi értékelés (rendszeres időközönként végzett, általában - de nem feltétlenül - a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja).

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan érték el.

A belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része a belső kontrollrendszer monitoringjához sorolható, 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.

Jelen stratégia elsősorban a belső kontrollrendszer működését vizsgáló monitoring folyamatokat mutatja be. A továbbiakban a hatékony monitoring rendszer kiépítésének lépései kerülnek bemutatásra, példák segítségével megvilágítva a leírtakat.

II. A monitoring rendszer kialakítása és működtetése (belső kontrollrendszerre vonatkozóan)

Az alábbiakban a monitoring rendszer eredményes és hatékony működésének alapfeltételei, kialakítása és működtetése kerül bemutatásra. A stratégia nagyban felhasználja a COSO vonatkozó iránymutatásait, azokat példákkal érthetőbbé téve.

A COSO által kidolgozott belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, egyformán fontos elemből áll.

Négy elem a rendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódik (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció). Az ötödik elem - a monitoring - a belső kontrollrendszer folyamatos figyelemmel kísérését és értékelését jelenti, szerepe az, hogy információkat szolgáltatson a belső kontrollrendszer működéséről.

A COSO 2009-ben készítette el a belső kontrollrendszer monitoring elemzésére vonatkozó stratégiát. (Guidance on Monitoring Internal Control Systems, A belső kontrollrendszerek monitoringjára vonatkozó iránymutatás).

A stratégia célja az volt, hogy segítse a vállalatokat a belső kontrollrendszeren belüli, eredményesen és hatékonyan működő monitoring rendszerek kialakításában, valamint tudatosítsa annak fontosságát.

A tevékenységek, programok teljes „életútját” követő monitoring rendszer kiépítésére és fenntartására van szükség ahhoz, hogy a megvalósításról tárgyhoz tartozó, megbízható és kellő időben adott információk álljanak rendelkezésre.

A jó működő monitoring rendszernek lehetővé kell tenni, hogy a tevékenységek, programok céljai teljesítésének megítéléséhez, hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez megfelelő információkat, adatokat lehessen felhasználni. A megfelelő monitoring rendszer egyben azt is biztosítja, hogy a tevékenységek, programok megvalósítása során felmerülő problémákat, nehézségeket megfelelő időben lehessen érzékelni és a szükséges intézkedéseket meg lehessen hozni.

A monitoring célja tehát:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak rendelkezésre a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz (a párhuzamos adatszolgáltatások elkerülése, illetve a visszajelzések dinamikussága érdekében javasolt szabályozni az információáramlást a helyi adottságok függvényében),
- a vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról,
- mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

A monitoring egy dinamikus folyamat, amely a szervezet fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folytonosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső/belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

1./ A monitoring alapfeltételeinek biztosítása

A belső kontrollok monitoring folyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra. Vagyis:

- Olyan vezetői hozzáállásra és iránymutatásra van szükség, amely megfelelően hangsúlyozza és tudatosítja a kontrollrendszer - azon belül a monitoring - jelentőségét. A szervezeten belül mindenkinek tisztában kell lennie a célokkal, az azokat veszélyeztető kockázatokkal, valamint a kontrollok jelentőségével.

Például a vezető fordítson kiemelt figyelmet az eljárásrendek kialakítására és rendszeres felülvizsgálatára, megújítására, megismertetésére a szervezet dolgozóival. Ezekben a folyamatokban a szervezet minden munkavállalója vegyen részt a saját felelősségi körében. Hasznos, ha a költségvetési szerv belső kontroll rendszerének éves értékeléséről a munkavállalók visszajelzést kapnak a kontrollok általános és saját területüket érintő működéséről.

Kialakítható továbbá például egy olyan - a belső kontrollokra vonatkozó - önértékelési rendszer, amelyben a szervezeti egység részvételét minden esetben pozitívan értékeli, függetlenül attól, hogy kontrollhiányosság feltárára került, vagy sem. Természetesen külön „díjazható”, ha az esetleges kontrollhiányosságra az érintett szervezeti egység mutat rá a belső ellenőrzés által folytatott vizsgálatok ideje alatt, vagy a belső ellenőrzési vizsgálatról függetlenül jelzi azt.

Bár az önértékelés objektivitása alacsony, mégis egyrészt ez lehet az első szűrő, amely rávilágít a kontrollhiányosságokra, másrészt kihangsúlyozza a munkavállalók személyes felelősségét a monitoring folyamatokban.

Olyan szervezeti struktúrát kell tehát kialakítani, amelyben a szerepek és felelősségek világosan elkülönítettek. Ezáltal a belső kontroll rendszer figyelemmel kísérése és értékelése is egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá válik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a belső kontrollrendszer - így a monitoring - kialakítása és működtetése a vezető felelősségi körébe tartozik. Bár a belső ellenőrzés tanácsadóként szerepelhet a folyamatban, nem rendelkezhet döntési joggal a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos kérdésekben.

Ahhoz, hogy a szervezet folyamatait megfelelően tudjuk figyelemmel kíséni, ismernünk kell a fennálló működési folyamatokat, kapcsolódó kockázatokat és kontrolltevékenységeket.

Tehát a monitoring rendszer kialakítása az integrált kockázatkezelési keretében a jelenlegi állapotok és folyamatok feltérképezésével, felmérésével kezdődik.

2./ A monitoring rendszer kialakítása

A monitoring rendszer kiépítése az alábbi lépésekből áll:

Kockázattertelés: Melyek a szervezet fő céljait veszélyeztető kockázatok?

Az integrált kockázatkezelés keretében kockázatok azonosítása, felmérése és értékelés után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel.

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- **Intézményi kockázatterületek:** jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magas árbevétel/előirányzat; változó intézményi struktúra/jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó/előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség stb.
- **Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek:** korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok, stb.
- **Magas kockázati besorolású tevékenységek:** engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas), stb.

Kontrollok feltérképezése és rangsorolása: Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok közül ki kell választani azokat, amelyek **elégtesen működése esetén a szervezetet jelentős veszteség érheti (pénzügyi, reputációs, egyéb), vagy a működésükben bekövetkező hiba/hiányosság más kontrollok eredményességét csökkenti.** Ezek - ún. **kulcskontrollok** - figyelemmel kísérése során a vezetés kellő mennyiségű és minőségű információkhoz juthat a kontrollok általános működéséről.

Ilyen kulcskontroll lehet például az automatikus számlaegyeztetés, a négy szem elvű adatbevitel, a hozzáférési jogosultságok engedélyezési folyamata.

Információk kiválasztása: Milyen információkat használjon fel ahhoz, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű input álljon rendelkezésre a belső kontrollrendszer értékeléséhez?

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

A közvetlen és közvetett információk közötti választást szervezeti belső, vagy külső tényezők befolyásolják, így közvetlen információkat célszerű nagyobb mértékben felhasználni, ha például nagyobb valószínűséggel merülhet fel kontrollhiányosság, vagy ha gyakoriak a személyi, a szervezet vagy a technológiai változások az adott területen, illetve ha a legutóbbi értékelés óta több idő telt el, mint ahogyan azt korábban - kockázati alapon - tervezték. A felhasznált információ mennyiségét növelni kell, ha a kontrollhiányosság valószínűsége nagy, ha magas a manualitás aránya az adott munkafolyamatban, amikor csalás kockázata magas, ha gyakoriak a változások az adott területen, vagy ha a kontroll összetett.

Monitoring tevékenység típusok közötti választás (folyamatba épített monitoring, egyedi értékelés)

A szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába, kultúrába.

A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring (ongoing monitoring) és egyedi vizsgálatok, értékelések (separate evaluation) formájában.

A) A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezése és az észlelés között eltelt rövid idő,
- a monitoringot végző személy maga részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelősége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az információt (elsődlegesen).

A folyamatba épített monitoring az alábbi formákban valósulhat meg például:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyelői tevékenységek,
- egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése (pl.: trend-analízis) külső/belső adatok felhasználásával,
- automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.

A folyamatba épített monitoring eredményeképp a kontrollhiányosságok azonosítása és felszámolása még akkor megtörténhet mielőtt azok jelentős kárt okoznának a szervezetnek.

Az azonnali jelzés ezért kulcsfontosságú, a felelős személy(ek)nek minden fontos eseményről azonnali információt kell kapniuk, ilyen esemény lehet pl.: a kockázati szint megugrása, kedvezőtlen esemény bekövetkezése, kirívó adatok megjelenése, súlyos kontrollhiányosság.

Példák a folyamatba épített monitoringra:

- számlaállományok automatikus egyeztetése;
- napi/heti leltárjelentés küldése a vezető részére a kiugró állományok figyelemmel kísérésére;
- adatok statisztikai elemzése;
- eseményregiszter, incidensnapló vezetése, vagyis a rendellenes események adatainak automatikus rögzítése;
- likviditási mutatók napi alakulása, elemzése, bizonyos szint elérésekor automatikus üzenet a vezetőknek.

Információtechnológiai megoldások alkalmazásával jelentősen növelhető a monitoring hatékonysága, valamint csökkenthető a hiányosság bekövetkezése és az észlelés közt eltelt idő, ezáltal a potenciális kár nagysága.

Egyfajta folyamatba épített monitoring technika az ún. folyamatos kontroll monitoring (CCM=Continuous Control Monitoring), amely a nemzetközi gyakorlatban a legdinamikusabban terjedő eljárás. A CCM az automatizált kontrollok eredményességét és hatékonyságát vizsgálja.

Az automatizált kontroll minden olyan ügyletnél megtörténik, ahol teljesülnek az előre meghatározott feltételek (pl.: szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt, feladatkörök szétválasztása bizonyos ügyleteknél, számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére), feladata a hibák/csalás megelőzése, valós idejű (vagy közel valós idejű) észlelése. A CCM során maga a kontroll tesztelése megy végbe automatikusan (pl.: megtörtént-e minden szükséges adat egyeztetése, az egyes kontrolllépések között eltelt idő beleillik-e a szokásos ügymenetbe, vannak-e fennakadások a kontroll folyamatban).

B) Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring

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

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring (pl.: számlaállományok egyeztetése), azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő. Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése (egyedileg 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.

Példák egyedi értékelésre:

- belső ellenőrzési tevékenység, amely során vizsgálhatóak (az előző példánál maradva) pl.: a készletezési tevékenység, a likviditási politika, vagy a telefonos ügyfélszolgálat működtetése. A belső ellenőrzés feladata annak vizsgálata - és ennek során elegendő bizonyítékkal alátámasztva, megfelelő bizonyosságot adni arra vonatkozóan -, hogy a vezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek és eljárások megfelelően működnek-e. A belső ellenőrzés szerepe a szervezet méretének és összetettségének növekedésével egyre jelentősebbé válik;

- külső ellenőrzések, pl.: könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság által végzett vizsgálatok;

- vezetői látogatások a vizsgált szervezeti egységekhez, amelyek során a vezető közvetlen információkhoz jut a munkafeltételekről, a munkafolyamatokról.

A gyakorlatban a két típus megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

3./ Mely szervezeti szinten történjen az értékelés?

A monitoring folyamatokban a szervezet dolgozóinak jelentős hányada részt vesz, bár ez sok esetben nem tudatosul. A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítás, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata.

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

Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az értékelés objektivitása a legfontosabb tényező (pl.: ha a csalás kockázata magas), akkor az operatív folyamatoktól távol eső, független értékelőnek kell az értékelést elvégezni (ilyen pl.: a belső ellenőrzés, belső ellenőrzési vizsgálatot végző külső szakértő, vagy külső ellenőrzést végző szerv).

Amennyiben pedig a szakterületi kompetencia elengedhetetlen az értékelésnél, akkor inkább az operatív működésben részt vevők értékeljenek annak ellenére, hogy ezeknek a megoldásoknak az objektivitása alacsony.

Ennek megfelelően az alábbi szinteken történhet az értékelés:

- a) **Önértékelés:** a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.
- b) **Munkatárs, felügyelő értékelése:** valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül. Leginkább a folyamatba épített monitoring során alkalmazzák.
- c) **Független értékelés:** objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezetiileg is független a folyamatért felelős szervezeti egységtől. Ilyen lehet pl.: egy különálló szervezeti egység/csoport, a belső ellenőrzés, illetve külső ellenőrzést végző él.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontroll rendszerben tehát a következő:

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

IV. Visszajelzés a monitoring eredményeiről, az eredmények kommunikálása

A monitoring folyamata a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon jelentéstétellel zárul.

A jelentésnek tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket a belső kontrollrendszer eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan.

Attól függően, hogy az adott monitoring folyamatot milyen kontroll nyomon követésére és értékelésére alakították ki (vagyis kulcskontroll, vagy nem), a jelentés címzettje változhat.

Például:

- Alacsony besorolású kockázatból fakadó veszteség csökkentésére alkalmazott kontroll monitoringjának eredményéről szóló jelentést általában az adott munkafolyamatért közvetlenül felelős vezető kapja meg. Természetesen, ha az értékelő magasabb szintű vezetésnek köteles beszámolni, abban az esetben nem elégséges a közvetlenül érintett vezetőnek történő beszámolás.
- Amennyiben egy kulcskontroll értékelése a cél, akkor a beszámolás magasabb szinten történik.

A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága is változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás általában az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a szervezet működéséről, ezért az értékelések gyakoribbak (heti/napi/vagy még rövidebb időtávúak, esetleg valós idejűek). Az egyedi értékelés átfogóbb és visszatekintő jellege miatt az értékelések között eltelt időszak hosszabb.

A következtetések levonása és a javaslatétel után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

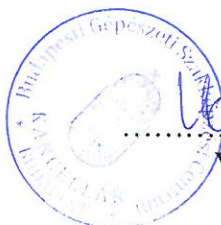
Záradék:

A Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum monitoring stratégiáját jóváhagyom.

Kelt: 2019. március 01.



Dr. Horvath Béla
főigazgató



Varga Csaba
kancellár

Kockázati tűréshatár
meghatározása, kockázati kitettség nyomon követése

A szervezeti szintű kockázati tűréshatár: Az egész szervezetre - ezen belül szervezeti egységekre és projektekre - vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét és így egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.

**A szervezeti szintű kockázati esemény kockázati értéke, amely
az alábbi intézkedéseket igényli (kockázati tűréshatár meghatározása):**

Alacsony: 1-5 pont: A költségvetési szerv éves munkatervében, intézkedési tervében megfogalmazott intézkedéseket igényli.

Közepes: 6-15 pont: A költségvetési szerv éves munkatervében, intézkedési tervében prioritást élvez, a megfogalmazott intézkedések soron kívüli megvalósítását igényli.

Magas: 16-20 pont: 30 naptári napon belüli intézkedést igényel.

Nagyon magas: 21-25 pont: Azonnali intézkedést igényel.

Az intézkedések célja (megjelölt módszer): A kockázati esemény megszüntetése.

A kockázati kitettség nyomon követése: A kockázati leltár és az intézkedési terv végrehajtásának év közbeni (6 havonta történő) felülvizsgálata az intézkedésért felelős személy részéről a szervezeten belüli feladatmegosztás szerint.

A kockázati leltár és az intézkedési terv nyomonkövetéséről szóló beszámoló elkészítése a Kockázatkezelési Munkacsoport feladata.

Szervezetten belüli feladatmegosztás az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomunkövetése vonatkozásában

Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati türeghatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;	javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomunkövetése	Beszámoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	Az Integr. Kockázatkezel. Intézked. terv nyomunkövetéséről szóló beszámoló elkészítése

Nyomonkövetés célja: Különösen az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetése.

Nyomonkövetés módja: Beszámoltatás/ok alapján, egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring.

- az operatív működéstől függetlenül, 6 havonta a költségvetési szerv vezetője részéről valósul meg,
- az értékelő elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzettje így a költségvetési szerv vezetője.