

Szám: 05-5/122/2013.

**PÉCS MEGYEI JOGÚ VÁROS
ÖNKORMÁNYZATA**

**PÉCS MEGYEI JOGÚ VÁROS
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

BELSŐ KONTROLL KÉZIKÖNYV

Általános bevezető

Az államháztartási rendszerek működésével, azon belül a kontrollokkal kapcsolatos nemzetközi szakmai fejlődéssel összefüggésben a korábbi, alapvetően a pénzügyi dimenzióra koncentráló koncepcióban, számos változás történt. Ezért indokolt, hogy 2003-tól, az Európai Bizottság által elvárt módon átalakított államháztartási belső pénzügyi ellenőrzési rendszer (ÁBPE) felülvizsgálatára, és a megváltozott nemzetközi gyakorlathoz igazodó módosítására, a bevezetett, és elfogadott fogalmak (ÁBPE, illetve a FEUVE = folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés) kibővítésére, átértelmezésére sor kerüljön.

A belső kontrollrendszer, a pénzügyi ellenőrzéseken kívül – a nemzetközi gyakorlattal összhangban, az INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), a COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology) stb. ajánlásaira alapozva –, magában foglalja a korszerű szervezetirányítási, menedzselési elemeket is, amelyek nagyobb részével a költségvetési szervek vezetői eddig is tisztában voltak, és napi tevékenységükben alkalmazták.

A hazai költségvetési intézmények vonatkozásában az államháztartási kontroll, illetve azon belül a belső kontrollrendszerek fogalmát az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény 2009. január 1-től hatályos módosítása vezette be. Az államháztartásról szóló, **jelenleg hatályos 2011. évi CXCV. törvény (Áht.)** a következő előírásokat tartalmazza:

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

(2) Az államháztartás külső (törvényhozói) ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat az Állami Számvevőszék látja el.

(3) Az államháztartás kormányzati szintű ellenőrzése a kormányzati ellenőrzési szerv, az európai támogatásokat ellenőrző szerv és a kincstár által valósul meg.

(4) Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere - beleértve a belső ellenőrzést - keretében valósul meg.

62. § Az államháztartásért felelős miniszter ellátja - az Állami Számvevőszék véleményének kikérésével - az államháztartás belső kontrollrendszerének - amely magában foglalja az államháztartási belső pénzügyi ellenőrzést - a nemzetközi standardokkal összhangban lévő fejlesztésével, szabályozásával, koordinációjával és harmonizációjával kapcsolatos feladatokat, megalkotja az ezekhez kapcsolódó jogszabályokat, módszertani útmutatókat, valamint ellátja a szakmai egyeztető fórumok működtetésével és kötelező továbbképzések szervezésével kapcsolatos feladatokat.

69. § (1) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

a) 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 rendeltetés-szerű használatától.

(2) A belső kontrollrendszer létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.”

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (Bkr.)** szerint:

„3. § A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

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

4. § A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- a) a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatban, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

5. § (1) A költségvetési szervek belső kontrollrendszerét az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók megfelelő alkalmazásával kell kialakítani és működtetni.

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

Az Áht. előírásával összhangban, Magyarország helyi önkormányzatairól szóló **2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.)** a következőket rögzíti a belső kontrollrendszerrel:

„119. § (3) A jegyző köteles - a jogszabályok alapján meghatározott - belső kontrollrendszert működtetni, amely biztosítja a helyi önkormányzat rendelkezésére álló források szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

(4) A jegyző köteles gondoskodni - a belső kontrollrendszeren belül - a belső ellenőrzés működtetéséről az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók és a nemzetközi belső ellenőrzési standardok figyelembevételével. A helyi önkormányzat belső ellenőrzése keretében gondoskodni kell a felügyelt költségvetési szervek ellenőrzéséről is.”

A törvényi szabályozás alapján az államháztartási kontroll a külső, Állami Számvevőszék által végzett ellenőrzést, valamint az államháztartási belső kontrollrendszert (ÁBK) foglalja magában. Az ÁBK-n belül az **ÁBPE** a belső kontrollrendszer két alapvető részén: a **FEUVE-n** és a **belső ellenőrzésen** kívül, a **belső kontrollrendszer központi harmonizációját** is tartalmazza.

Az INTOSAI ellenőrzési standardjai szerint: *„Minden szervezet kötelessége, hogy erőforrásai védelme érdekében megfelelő kontrollrendszert alakítson ki. A szervezet kötelessége az is, hogy biztosítsa a kontrollok jelenlétét és megfelelő működését annak érdekében, hogy a szervezet megfeleljen a törvényben meghatározott feladatkörének és a reá vonatkozó szabályozásoknak, valamint, hogy a döntéshozatali folyamatban érvényesüljön a feddhetetlenség és a korrektség.”* A közszférára vonatkozó belső kontrollstandardok alapján: *„A belső kontroll egy dinamikus, összetett folyamat, amely folyamatosan alkalmazkodik a szervezetet érő változásokhoz. A vezetésnek és a dolgozók minden szintjének részt kell vennie ebben a folyamatban, hogy a kockázatokat meghatározzák, és ésszerű biztosítékot nyújtsanak a szervezet küldetésének teljesítéséhez, és kitűzött céljai eléréséhez.”*

A belső kontrollrendszer lényege úgy fogalmazható meg, hogy az a szervezetirányítás elválaszthatatlan eszközeként, magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek céljai eléréséhez, megelőzze, vagy feltárja és korigálja a célok elérését akadályozó eseményeket. A belső kontrollrendszer hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a tevékenységét szabályos és hatékony módon folytassa, biztosítva a vezetés politikájának érvényesülését, a vagyon védelmét, a nyilvántartások teljességét és pontosságát, és mindezekről pontos, időbeni információkat nyújtson a vezetés számára.

A standardok kidolgozásának két fő célja:

- egyfelől rendszerbe foglalni a belső kontrollokkal kapcsolatos kötelezettségeket, elvárásokat, javaslatokat;
- másfelől megerősíteni egyes, az államháztartási rendszerben már meglévő kötelezettségeket, felhívni rájuk a figyelmet.

A **Belső Kontroll Kézikönyv** (továbbiakban: Kézikönyv) célja, hogy Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatánál (továbbiakban: Önkormányzat) és Polgármesteri Hivatalánál (továbbiakban: Hivatal), a változó körülményekhez rugalmasan alkalmazkodó, színvonalas munkavégzést elősegítése.

Államháztartási Belső Kontroll Standardok

1. KONTROLLKÖRNYEZET

A Bkr. 3. §-a szerint a jegyző felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő kontrollkörnyezet kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

A kontrollkörnyezet létrehozásában a vezető felelőssége, hogy pozitív kontrollkörnyezetet hozzon létre:

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

A **kontrollkörnyezet** meghatározza a vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, a vezetők és alkalmazottak belső kontrollokhoz való viszonyát. A kontrollkörnyezet a szervezeti célok elérését segítő kontrollok kialakításával és működtetésével, korszerűsítésével kapcsolatos magatartását, a kontrollpontokról érkező információkra való reagálását jelenti. Hatékonysága függ:

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

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

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

- **Az etikai értékek és a feddhetetlenség**, amit a vezetésnek, az etikai kódexben is lefektetve meg kell követelnie a szervezet minden vezetőjétől és beosztott alkalmazottjától, fenntartva és demonstrálva a személyes és szakmai becsületességet (valamennyi munkatárstól az összeférhetetlenség kialakulásának megelőzését, a titoktartást, a lojalitást, a szakértelmet, az együttműködési készséget, a vezetőktől – az előzőeken túlmenően – a feddhetetlenséget).
- **A szervezeti felépítés**, ami tükrözi a szervezetben működő felhatalmazások és felelősségek (feladat- és hatáskörök) legfontosabb területeit. A szervezeti felépítést a feladatstruktúrától, a költségvetési főösszegetől, a létszámtól, a földrajzi (területi) tagoltságtól függően kell kialakítani, figyelemmel arra is, hogy a szervezet méretei által meghatározott bonyolultabb szervezeti felépítés, folyamatos változtatásokat generálva, a belső szabályzatok számának növekedését okozza, és azok pontosabb megfogalmazását igényli.
- **A szakmai hozzáértés (kompetenciák) biztosítása és folyamatos fenntartása, fejlesztése**, ami a jogok és kötelezettségek, a feladatok és felelősség meghatározását, megosztását jelenti, és amelyek ugyancsak összefüggnek a szervezet méretével, felépítésével. Fontos, hogy a vezetés garantálja, hogy megfelelő helyre megfelelő szakmai összetételű létszámot, illetve a feladat ellátására alkalmas vezetőt biztosítsanak. A jogokat, kötelezettségeket, feladatokat, valamint a feladatellátásért való felelősséget egyértelműen úgy alakítsák ki és rögzítsék a munkaköri leírásokban, amelynek alapján megoldható a szükséges helyes döntéshozatal és az elszámoltathatóság.
- **Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos politika és gyakorlat (humánpolitika)**, amelynek során a vezetésnek gondoskodnia kell a dolgozók átgondolt kiválasztásáról, a célok teljesítésére való motiválásáról, a vezetés céljaival való azonosulásukról, a követelmények valamennyi munkatárssal való megismertetéséről és elfogadtatásáról, a vezetés által kialakított erkölcsi és anyagi ösztönzők gyakorlati alkalmazásáról, a pozitív munkahelyi légkör kialakításáról, a vezetők és beosztottak jó kapcsolatrendszerének megteremtéséről, a dolgozók szakértelmének, képességeinek, készségeinek célirányos fejlesztéséről, szükség szerinti iskolai és szakmai képzéséről, továbbképzéséről.

A vezetők magatartására elsősorban külső tényezők hatnak, amelyek lehetnek jogszabályokban megfogalmazott követelmények, vagy társadalmi igények, esetenként az irányító szervek elvárásai.

Amennyiben a társadalmi-gazdasági környezet egyértelmű, határozott és következetes, teljesíthető követelményeket támaszt, és számon kéri azok teljesítését, az a vezetők magatartását is pozitív irányba befolyásolja, ellenkező esetben a vezetés is elnéző lesz a szervezeten belüli hiányosságokkal szemben.

A közvetlenül ható belső tényezők (pl. a létszám szakmai összetétele, bevételek-kiadások összhangja vagy hiánya stb.) szintén pozitív vagy negatív irányba befolyásolják a vezetést.

1.1. Célok és szervezeti felépítés

1.1.1. Célok

A célokat a Möt. 84. §-a tartalmazza.

Az Önkormányzat illetékességi területén megnyilvánuló helyi társadalmi igények ki-elégítését célzó gazdasági programra alapozottan hasonló módon hozhat létre egy-egy kötelező vagy önként vállalt feladat ellátására költségvetési szerveket, vállalkozásokat, amelyek alapító okiratának részletesen tartalmaznia kell a célokat és a tevékenységi köröket, a tulajdonosi viszonyokat, a vagyonneveléssel kapcsolatos követelményeket.

Pécs Megyei Jogú Város Közgyűlése (továbbiakban: Közgyűlés) minden évben meghatározza a Hivatal éves munkatervét, valamint a köztisztviselők teljesítménykövetelményeinek alapját képező tevékenységi célokat.

A célrendszer átgondolt, egymásra épülő, személyekig ható meghatározása szükséges, mivel a munkatársak tevékenységét, annak eredményeit, az alapvető célhoz való hozzájárulását a közszolgálati tisztviselőkről szóló **2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)** 130. §-ának rendelkezése szerint rendszeresen értékelni, minősíteni kell.

1.1.2. A szervezeti felépítés

A Hivatal szervezeti felépítése a Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) mellékletét képező szervezeti ábrából ismerhető meg. Az SZMSZ tartalmazza a Hivatal szervezeti egységeinek főbb feladatait és felelősségi viszonyait is.

1.2. Belső szabályzatok

A jogszabályokkal összhangban álló belső szabályozás követelménye az Áht. 10. § (1) bekezdése szerint: *„A költségvetési szerv vezetője felelős a közfeladatok jogszabályban, alapító okiratban, belső szabályzatban foglaltaknak megfelelő ellátásáért, valamint a költségvetési szerv számára jogszabályban előírt kötelezettségek teljesítéséért.”*

A Bkr. 6. § (2) bekezdése szerint pedig: *„A költségvetési szerv vezetője köteles olyan szabályzatokat kiadni, folyamatokat kialakítani és működtetni a szervezeten belül, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.”*

A fenti előírásnak való megfelelés érdekében az Önkormányzat és a Hivatal a Kézikönyv *1. számú mellékletben* szereplő szabályzatokat alkotta meg.

1.2.1. Az indikátor-rendszer

A mérhetőség és a számonkérhetőség érdekében, a szervezeten belül az alapvető célok teljesítésének előrehaladását jelző indikátor-rendszert kell kialakítani.

Ennek során:

- ki kell alakítani, illetve meg kell erősíteni a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést,
- egyértelművé kellett tenni a vezetői hatásköröket és felelősséget,

- és ezzel összhangban meg kell teremteni a vezetői elszámoltathatóságot.

Az indikátor-rendszer tartalmazza a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség értékelésére szolgáló mutatókat.

Az Önkormányzat és a Hivatal vezetőinek tevékenységével szemben az egyik legfontosabb előírás, hogy a rájuk bízott eszközöket, forrásokat gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen használják fel.

1.2.2. A szabályozás területeinek meghatározása

Meg kell határozni minden olyan folyamatot, tevékenységet, amely a szervezet tevékenységére hatással van.

Az Önkormányzat és a Hivatal működését számos külső tényező befolyásolja, amelyre a vezetésnek nincs ráhatása, de amelyhez céljaik megfogalmazásánál és azok elérése feltételeinek kialakításánál alkalmazkodniuk kell. Ezek közül a fontosabbak:

- a költségvetés méretének (nagyságrendjének) változásai,
- a jogszabályok módosulásai,
- az infláció alakulása,
- a létszám hiány és a belső fluktuáció,
- a feladat struktúra változása,
- az operatív programok módosulása stb.

A vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy olyan, a működés minden területére kiterjedő belső szabályzat-rendszert alakítsanak ki, amely figyelembe veszik a felsorolt és az egyéb külső hatásokat, és alkalmasak azok pozitív hatásait integrálni, a negatív hatásokat pedig mérsékelni. Ezáltal tudnak eleget tenni annak a követelménynek, hogy:

- az általuk vezetett szervezet a törvényeken, jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön,
- a szabályozottságot folyamatosan, a központi jogszabályok változásával összhangban korszerűsítse, és betartásukat folyamatosan figyelemmel kísérrje,
- a szervezet alkalmazkodni tudjon a külső tényezők hatásaihoz.

A megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében:

- folyamatosan figyelemmel kell kísérni a tevékenységre ható külső tényezők változásait, és azokhoz alkalmazkodva kell a belső szabályzatokat kialakítani,
- ki kell jelölni azokat a területeket, amelyek szabályozásáról a központi előírások következtében helyileg kell gondoskodni,
- meg kell határozni azokat a területeket, feladatokat, funkciókat, amelyekre direkt módon nem érvényesíthetők a központi jogszabályokban

foglalt előírások, de amelyek szabályozása nélkül a célok elérése veszélybe kerülhet,

- a külső hatások miatt szükségessé váló új belső szabályozás, vagy a meglévő szabályzatok jelentős módosítása esetén a folyamatgazdával előzetes konzultációt kell lefolytatni, illetve a kidolgozott belső szabályzatokat véglegesítés előtt ismét egyeztetni kell az érintettekkel,
- a szervezeti szintű szabályozottság megfelelő minősége érdekében az érvényben lévő belső szabályokat rendszeres időközönként felül kell vizsgálni, amelynél figyelembe kell venni a külső tényezők változása mellett, a munkafolyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a belső ellenőrzés megállapításait, valamint a külső ellenőrzések észrevételeit, javaslatait.

A szabályzatok teljeskörű, a szervezeti működés minden területére kiterjedő összeállítása igényli a különböző szintű szakmai vezetők aktív közreműködését. A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy minden folyamatgazda gondoskodjon arról, hogy:

- az általa vezetett szervezeti egység, vagy irányított és felügyelt folyamat a jogszabályokon alapuló, azokkal összhangban álló belső szabályzatok alapján működjön,
- a szabályozottság korszerűsítését folyamatosan, a központi jogszabályok, és egyéb külső tényezők változásával összhangban kezdeményezze, betartásukat folyamatosan figyelemmel kíséresse,
- a feladataira, hatásköreire, felelősségeire, beszámolási és elszámoltatási kötelezettségeire vonatkozó követelményeknek maradéktalanul eleget tegyen.

1.2.3. A szabálytalanság kezelésének rendje

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

A szabálytalanságok fogalmköre széles, a korigálható mulasztások vagy hiányosságok, illetve a fegyelmi, szabálysértési, büntető illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak és a költségvetési szerv számára kiemelt kockázatot jelentenek.

A szabálytalanság lehet:

- **szándékos**, ha azt a munkatárs tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el (csalás, sikkasztás, vesztegetés), vagy
- **gondatlan**, amennyiben azt a munkatárs véletlenül, figyelmetlenségből, hanyagul végzett munka során követi el.

A vezetők felelőssége, hogy:

- a munkaszervezet a jogszabályoknak megfelelő szabályzatok alapján működjön;
- biztosított legyen a szabályozottság, illetve a szabályok betartásának folyamatos figyelemmel kísérése;
- a szabálytalanság észlelése esetén arányos mértékű, hatékony intézkedésre kerüljön sor.

A Bkr. 6. § (4) bekezdésének előírása szerint: „A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét.”

A Hivatal ennek megfelelően alkotta meg az SZMSZ mellékletét képező Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét.

A szabályosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- gondoskodni kell a jogszabályok, előírások hozzáférhetőségéről,
- biztosítani kell a munkavállalók rendszeres továbbképzését,
- gondoskodni kell a szakkönyvek, szakmai folyóiratok beszerzéséről,
- biztosítani kell a belső szabályzatok hozzáférhetőségét.

A szabályosságot a következő eszközök biztosíthatják:

- előzetes vezetői ellenőrzés,
- egymást ellenőrző folyamatok rendszere,
- az utólagos vezetői ellenőrzés.

Az előzetes vezetői ellenőrzés legfontosabb eszköze a munkavállalók szabályozottsági ismereteinek a megismerése, megbeszélés, beszámoltatás útján. A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályosság tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelni kell arra, hogy a tevékenység részfolyamatait ne ugyanaz a személy lássa el. Az adott feladatot ellátónak kötelessége az előző feladat elvégzésének az ellenőrzése. Az utólagos vezetői ellenőrzés eszköze a szabályosság vonatkozásában a betartás ellenőrzése beszámoltatással, a dokumentumok áttekintésével, megbeszéléssel.

1.3. Feladat- és felelősségi körök

Az Önkormányzat és a Hivatal vezetésének gondoskodnia kell a stratégiai és az operatív céljaik, 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 konkrétan, egy-egy tevékenységi körre részletes előírásokat megfogalmazó, belső szabályzatok:

- az **Alapító Okiratnak** kiemelt szerepe van, mert a szervezet létrehozásának alapvető célját (küldetését), fontosabb tevékenységi köreit fogalmazza meg,
- a **Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)** és mellékleteik a szervezet felépítését, alapvető működési szabályait tartalmazza,

- a **belső szabályzat** a szervezet meghatározott szervezeti egységének vagy funkciójának, az SZMSZ előírásain alapuló, részletes követelményeit foglalja írásba,
- az **utasítás** a vezetők által, a kompetenciájukba tartozó területen dolgozó, egy vagy több munkatárs részére konkrét eseti vagy ismétlődő, de írott szabályzatban még nem lefektetett eljárást fogalmaz meg,
- a **folyamatleírás** konkrét tevékenységre vonatkozó eljárási rendet rögzít,
- az **ellenőrzési nyomvonal** a szervezet működési folyamatainak szöveges, vagy táblázatba foglalt, vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, továbbá irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.
- a **munkaköri leírás** a szervezet és az alkalmazottak között létrejövő kinevezési okirat melléklete, amely egy konkrét személy jogainak, kötelezettségeinek, feladatainak, hatáskörének és felelősségének írásba foglalását tartalmazza,
- **útmutatók, kézikönyvek**, amelyek a szabályzatokban foglaltak kiegészítéseként, azok jobb megértését segítik elő.

A Bkr. előírásának megfelelően az Önkormányzatnál és a Hivatalnál megtörtént a kontrollkörnyezet kialakítása. A felelősségi szabályokat és a feladatköröket számos szabályzat, valamint a munkavállalók munkaköri leírásai rögzítik.

A Bkr.-en kívül a Kttv.-nek szintén több rendelkezése is előírásokat tartalmaz a kontrollkörnyezet kialakításával kapcsolatban:

„8. § (1) bekezdése szerint a közigazgatási szerv közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti hatáskörének gyakorlásával közvetlenül összefüggő, valamint ügyviteli feladat ellátására kizárólag kormányzati szolgálati, illetve közszolgálati jogviszony létesíthető.

19. § (1) bekezdése szerint a közszolgálatot érintő minden lényeges megállapodást és jognyilatkozatot írásba kell foglalni. A közszolgálati tisztviselő kérésére a munkáltatónak a jognyilatkozatát akkor is írásba kell foglalnia, ha az egyébként nem kötelező.

130. § (1) A kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli (teljesítményértékelés).

(2) A teljesítményértékelésnek vannak kötelező és ajánlott elemei.

(3) Legalább kettő teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a kormánytisztviselő minősítését. Minősíteni az első teljesítményértékeléstől számított egy évet követően kell.

(4) A teljesítményértékelés alapján jutalom fizethető.

(5) A minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő.

(6) A teljesítményértékelés, minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt a kormánytisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet.

(7) A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter a teljesítményértékelés lefolytatásának elősegítése érdekében módszertani ajánlást ad ki.

(8) A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter - a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján - ellenőrzi a teljesítményértékelésre, minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását.

1.4. A folyamatok meghatározása és dokumentálása

A Bkr. 6. § (3) bekezdése alapján: „A költségvetési szerv vezetője köteles elkészíteni és rendszeresen aktualizálni a költségvetési szerv ellenőrzési nyomvonalát, amely a költségvetési szerv működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamat-ábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.”

Az ellenőrzési nyomvonal a folyamatokra vonatkozó egyes tevékenységeket, a tevékenységek jogi alapját, felelőssét, ellenőrzését, nyomon követését, a kapcsolódó dokumentumokat, az Önkormányzat és a Hivatal működésének, egyes tevékenységeinek egymásra épülő eljárásrendjeit egységes folyamatként mutatja be, teljes egészében tartalmazva az ellenőrzési pontok (típusok) összességét.

A nyomvonal kialakításával valamennyi tevékenység, „szereplő” és funkció együttes koordinálására sor kerül, illetve valamennyi résztvevő számára írott és átlátható formában (követendő eljárásként) feladattá válik az eljárások és módszerek betartása, miközben a referenciák, dokumentumtípusok, és maguk az eljárások is, standardizálattá válnak.

A nyomvonal megmutatja a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési rendszerének hiányosságait, így felgyorsítja az irányítás felelősségi szintjeinek megfelelő folyamatok szükséges mértékű átalakítását, elősegíti a működtetés színvonalának, valamint a nyújtott szolgáltatások értéknövekedését.

Az ellenőrzési nyomvonal célja, hogy egy adott folyamatra vonatkozóan áttekintést adjon a vezetőknek, a belső és a külső ellenőröknek és a folyamatban résztvevő munkatársaknak arról, hogy:

- mi az adott tevékenységek tartalma,
- mi a feladatellátás jogszabályi vagy egyéb alapja,
- milyen dokumentumok szolgálnak alapul a nyomvonal kialakításához,
- kik felelősek a feladatellátásért,
- hol kell kontrollokat beépíteni a folyamatba,
- ki jogosult a feladatellátás ellenőrzésére,
- milyen módon kell az ellenőrzést végrehajtani,
- hogyan kell a könyvekben való nyilvántartást elvégezni.

Az ellenőrzési nyomvonal jelentősége

a felelősségi szintek terén abban foglalható össze, hogy:

- az ellenőrzési nyomvonal standardot jelent, eljárások együttesét, amelyek alapján meghatározhatók valamennyi folyamatban a felelősök és az ellenőrzési pontok,
- az ellenőrzési nyomvonal segítségével könnyen és gyorsan azonosítható a hibás működés, és a hozzá tartozó felelős,
- megmutatja, hogy a teljes folyamat minősége az egyes résztvevőkenekéért felelős közreműködőkön is múlik.

a szervezetten belüli együttműködés erősítése terén abból következik, hogy:

- a különböző szervezeti egységek kapcsolatában nagyobb rugalmasság, jobb együttműködés, koordináció várható az ellenőrzési nyomvonal kialakításától,
- az ellenőrzési nyomvonal eljárások, ellenőrzések együttesét jelenti, ami a költségvetési szerv teljes működését lefedi, a teljes feladatellátásra kiterjed, vagyis a működtetés jobbításának fontos eszköze.

a szervezeti működés terén úgy foglалható össze, hogy:

- a megbízható ellenőrzési nyomvonal segítségével feltérképezhető a szervezet összes folyamatában rejlő működési kockázat,
- a hibásan kialakított ellenőrzési nyomvonal gátolhatja a szervezet folyamatainak pontos ismeretét, így a működtetésüket. Az ellenőrzési pontok elégtelensége vagy az átfedések kialakulása pedig, működési zavarokhoz vezethet.

A fentiek mellett az ellenőrzési nyomvonal információt szolgáltat a belső és a külső ellenőr számára:

- a szervezet felépítésére,
- a belső kontrollrendszerének működésére,
- a folyamatok és részfolyamatok vertikális és horizontális kapcsolódási pontjaira,
- a belső felelősségi rendszer kiépítettségére,
- a vezetők elszámoltathatóságára vonatkozóan, megalapozottabbá téve
 - az ellenőrzési tervek átgondolt összeállítását,
 - a konkrét ellenőrzések fókuszának meghatározását,
 - a folyamatok nyomon követését.

Az ellenőrzési nyomvonalat három formában lehet elkészíteni: szöveges, táblázatos vagy folyamatábraként.

A Hivatal táblázatos formában tett eleget az ellenőrzési nyomvonal elkészítésének.

1.5. Humán erőforrás

A Bkr. 6. § (1) bekezdése szerint: „A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben

a) világos a szervezeti struktúra,

- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.”

A Bkr. 6. § (5) bekezdése szerint pedig:

„A költségvetési szerv vezetőjének felelőssége érvényre juttatni a költségvetési szerv működésében a szakmai felkészültség, a pártatlanság és elfogulatlanság, az erkölcsi feddhetetlenség értékeit, valamint biztosítani a közérdekek előtérbe helyezését az egyéni érdekekkel szemben.”

Egyetlen szervezet sem működhet emberi tevékenység nélkül. Az anyagi, technikai feltételek szükségesek, de nem elégségesek egy adott szervezet gazdaságos, hatékony és eredményes működésének. A technikai eszközöket, vagyontárgyakat emberek kezelik, és az ő tevékenységük révén jönnek létre újabb, a társadalom tagjai számára szükséges anyagi értékek.

Az Önkormányzat és a Hivatal ezért fordít nagy gondot az emberi (humán-) erőforrások megszerzésére, megtartására, megbecsülésére, fejlesztésére, hatékony és eredményes foglalkoztatására. Ezt a célt a humánerőforrás-gazdálkodás révén éri el.

1.6. Etikai értékek és integritás

A közigazgatás közérdeket szolgáló jellege és társadalmi jelentősége miatt, a köztisztviselőkkel szembeni erkölcsi elvárások általában meghaladják az adott társadalmi berendezkedésben érvényesülő, általános követelményszintet. A társadalom érdeke, hogy a döntések előkészítését, meghozatalát, valamint végrehajtását erkölcsileg kikezdhethetetlen köztisztviselők végezzék. A köztisztviselők erkölcsi feddhetetlensége nélkülözhetetlen feltétele a pártatlanul és szakszerűen működő közigazgatásnak.

2. KOCKÁZATKEZELÉS

A Bkr. 7. § (1) bekezdése szerint: *„A költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.”*

A jogszabály megfogalmazza, a kockázatelemzés és- kezelés tartalmát, valamint azt is, hogy e körben mit kell tennie a költségvetési szerv vezetőjének.

A Bkr.7. § (2) bekezdése szerint:

„Az (1) bekezdésében előírt tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.”

A megfogalmazás egyúttal rámutat a **kockázatkezeléssel** kapcsolatos teendők sorrendjére is, amelynek megfelelően:

- először fel kell tárnai, és meg kell ismerni azokat a kockázatokat, melyek a szervezet céljainak elérését veszélyeztetik, majd

- a kockázatokat jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük stb. szerint elemzés útján rangsorolni kell,
- ezt követően meg kell határozni azokat a szervezet egészére, illetve az egyes szervezeti egységekre vonatkozó „tűrőhatárokat”, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatosítani,
- végül dönteni kell arról, hogy a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.

A **kockázat fogalma** általánosságban úgy határozható meg, hogy az *valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésre.*

A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig, felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

2.1. A kockázatok meghatározása és felmérése

A szervezeti, és az annak alárendelt tevékenységi célok meghatározása mennyiségi-leg 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 releváns kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A kockázatkezelés folyamata a következő **hat** fő szakaszból áll:

1. a kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása,
2. a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése, pl. projektek és/vagy eseti „ad hoc” feladatok esetében),
3. az elfogadható kockázati szint meghatározása (a szervezet vagy vezetés számára),
4. a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
5. a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása (a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszlépések hatékonyságáról, a bevezetés biztosítékainak megszerzése),
6. a válaszlépések „beépítése”, és a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

A kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítására, kockázatkezelési szabályzatot kell kiadni, amelynek tartalmaznia kell:

- a szabályzat célját,

- a kockázat fogalmát,
- a szervezet tevékenységére ható kockázatok meghatározását,
- a kockázatok kezelőjét (a folyamatgazdát),
- a kockázatkezelésben résztvevők feladatait, jogait és kötelezettségeit, hatáskörét és felelősségét,
- a kockázatazonosítás és- értékelés módját,
- a költségvetési szerv kockázati tűrőképességét és azt az értéknagyságot, amely felett be kell avatkozni a folyamatokba,
- a kockázatokkal kapcsolatos válaszlépéseket (elfogadás, csökkentés, áthárítás, megszüntetés), a hozott intézkedések hatásának, hatékonyságának és gazdaságosságának felülvizsgálati módszerét,
- a kockázatkezelés időtartamát,
- a kockázatok nyilvántartását és jelentési rendszerét.

A fenti követelményeknek megfelelően a Hivatal elkészítette Kockázatkezelési Szabályzatát.

3. KONTROLLTEVÉKENYSÉGEK

A Bkr. 8. § (1) bekezdése szerint: „A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatókkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizsgálás és beszámolás) kontrollja.

(3) Az (2) bekezdés a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

(4) A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni:

a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,

b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,

c) beszámolási eljárások.”

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

- a működés eredményessége és hatékonysága,

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

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

A kontrolltevékenységek magukba foglalják:

- az engedélyezési és jóváhagyási eljárásokat,
- a feladat, hatás- és felelősségi körök elhatárolását,
- a forrásokhoz és nyilvántartásokhoz való hozzáférés kontrollját,
- az igazolásokat,
- az egyeztetéseket,
- a működési teljesítmény vizsgálatát,
- a műveletek, folyamatok, tevékenységek vizsgálatát,
- a felügyeletet (feladatkijelölés, engedélyezés, felülvizsgálat, jóváhagyás, útmutatás és képzés).

3.1. Kontrollstratégiák és módszerek

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

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

A 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.

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

- **Helyrehozó (korrekciós) kontrollok**, amelyek kialakításának célja a már bekövetkezett, nemkívánatos esemény következményeinek kijavítása. Ezek biztosítékként is szolgálhatnak az elszennvedett veszteségek, károk miatt elmaradt haszon bizonyos mértékű visszaszerzésére, a pénzeszközök vagy szolgáltatási képesség terén.
- **Iránymutató (direktív) kontrollok**, amelyek az Önkormányzat és a Hivatal számára kiemelten fontos, negatív hatású 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 szervezetre gyakorolt, már bekövetkezett hatására is. Utólagos jellegük ellenére, visszatartó erejük érvényesül.

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

- **Szervezeti kontrollok**: a szervezet struktúrájából eredő ellenőrzési pontok vagy folyamatok, pl. feladatkörök, funkciók szervezeti egységen belüli, illetve szervezeti 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.
- **A személyi (személyzeti) kontrollok**: a munkaerő-gazdálkodás területén megnyilvánuló, a munkatársak hozzáértésének, képzettségük, készségük, gyakorlatuk fejlesztésének, erkölcsi magatartásuknak, a szervezethez való lojalitásuknak ellenőrzésére, az e téren meglévő hiányosságok feltárására és megszüntetésére lehetőséget adó ellenőrzési pontok.
- **A vezetői ellenőrzés**: a vezetők által, napi tevékenységük során különböző módszerekkel végzett felügyelet és felülvizsgálat, valamint a költségvetés és a teljesítmény összehasonlítására szolgáló átfogó információs lehetőségek, a rendes és rendkívüli jelentések, elszámoltatások felhasználása, elemzése, és a belső ellenőrzés tapasztalatainak felhasználása, a kapcsolódó felelősség érvényesítésével együtt.

- A **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.
- A **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.
- A **hozzáférési (fizikai) kontrollok**: a vagyontárgyak, eszközök fizikai védelmére, ellenőrzésére, az információk biztonságára 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 keresztüli hozzáférést is.
- A **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 szervezet 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 kontrolltevékenységek közül az Önkormányzat és a Hivatal elsődlegesen az engedélyezési és jóváhagyási eljárást alkalmazza pl. a kötelezettségvállalás, utalványozás, érvényesítés, ellenjegyzés és szakmai teljesítés igazolása, amely az Önkormányzat és a Hivatal Pénzgazdálkodási Szabályzatában foglaltak szerint történik.

A banki utalások és pénztári kifizetések engedélyezését az Önkormányzat és a Hivatal Pénzkezelési Szabályzat tartalmazza.

A kontrollok – a folyamat összetettsége és jelentősége függvényében – folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzéseket kell, hogy magukban foglalják.

Minden vezető kötelessége és felelőssége az általa vezetett (irányított), felügyelt szervezeti egység folyamat, rendszer működésének ellenőrzése és az előírástól eltérő gyakorlat megszüntetése, vagy a megszüntetést segítő javaslatok megtétele. E feladat ellátásának eszköze a belső kontrollrendszer részét képező, a költségvetési

szerv vezetője által jogszabályi kötelezettség alapján kialakított folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE), amelynek helyben alkalmazott módszereit az adott folyamat jellegétől, tartalmától függően a vezetés iránymutatásait figyelembe véve a folyamatgazdák határozzák meg.

A FEUVE fogalma a kontrolltevékenység részeként magában foglalja a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását biztosító szabályzatokat, folyamatokat, kontrollokat.

Célja, hogy a belső kontrollrendszer részeként:

- megfelelő elvek megfogalmazásával és elfogadtatásával,
- célirányos, átgondolt, a szervezet 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 szervezet tevékenységére ható negatív kockázatokat.

Az előbbieken ismertetett követelményeknek megfelelően került sor a belső szabályozásra, amelyet a *Kézikönyv 2. számú melléklete* tartalmaz.

A vezetők a **vezetői ellenőrzést** a következő közvetlen eszközökkel végzik:

- **az aláírási jog gyakorlásával** (megtagadja az aláírást, ha nem hajtották végre az intézkedéseket, és szabálytalan tranzakciót akarnak véghezvinni),
- **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 megismeri),
- **kontrolling működtetésével** (támaszkodik a kontrollig által adott információkra és javaslatokra),
- **a hálótervek végrehajtásának** figyelemmel kísérésével (naprakész információk biztosításával),
- **a meghatározott teljesítmények alakulásának ellenőrzésével** (indexek felhasználásával, mennyiségi és minőségi, valamint fajlagos mutatókkal),
- **összehasonlítással (benchmarking)** (más, azonos feladatot ellátó szervek, szervezeti egységek adataival, gyakorlatával, eredményeivel való összehasonlítással),
- **intézkedések nyomon követésével (Follow up)** (önbeszámolókat bekérésével, vagy a belső ellenőrök megbízásával).

A közvetlen vezetői ellenőrzéseken túl a jegyző soron kívüli belső ellenőrzések elrendelésével is meggyőződhet az intézkedések végrehajtásáról és eredményeiről.

A vezetői ellenőrzések választott módszereinek súlypontjai is változhatnak. A vezetők döntenek el, hogy az adott tevékenység jellegére tekintettel, az ellenőrzést rendszeres vagy eseti jelleggel, adott módszerrel és ellenőrzési technika alkalmazásával végzi el.

A szabálytalanságok észlelése esetén minden szinten érvényesíteni kell a szabálytalanságok kezelésével kapcsolatos eljárásrendet. Biztosítani kell a megfelelő kontrolltevékenységek hozzárendelését az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kontrollpontokhoz.

Az ellenőrzési nyomvonalak kialakításának fontos követelménye, hogy abban egyértelműen legyen meghatározva a feladatellátásért felelős személy kijelölése mellett, a feladatellátás ellenőrzése és az azért felelős személy.

3.2. Feladatkörök szétválasztása

A Bkr. 6. § (1) bekezdése szerint: *„A költségvetési szerv vezetője köteles olyan kontrollkörnyezetet kialakítani, amelyben*

- a) világos a szervezeti struktúra,*
- b) egyértelműek a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,*
- c) meghatározottak az etikai elvárások a szervezet minden szintjén,*
- d) átlátható a humánerőforrás-kezelés.”*

A kitűzött feladatok teljesítése, és a végzett munka értékelése nem képzelhető el másképp, csak a jogok, kötelezettségek, hatáskörök szervezetenkénti és személyenkénti pontos meghatározásával, a feladatok és a felelősség egyértelmű szervezeti, személyi elhatárolásával. A feladatkörök szétválasztása garanciát nyújt arra, hogy egy személy kezében ne összpontosuljanak olyan eszközök, jogok és lehetőségek, amelyek révén elkerülheti a mások általi ellenőrzést, lehetőséget nyújtva a hanyag feladatellátásra, végső esetben a visszaélésekre, csalásokra.

Az egyes folyamatokon belül külön kell választani a végrehajtási, ellenőrzési és pénzügyi teljesítési tevékenységeket, hogy az így kialakuló „ellenérdekeltség” révén, csökkenteni lehessen a szabálytalanságok előfordulásának lehetőségét. A feladat- és hatáskörök folyamaton belüli szétválasztása, pontos elhatárolása ugyanis, automatikussá teszi a folyamatok felügyelet és kontroll alatt tartását, mérsékelve a kockázatokat.

Amennyiben egy folyamaton belül a végrehajtást, az ellenőrzést (jóváhagyást) és a pénzügyi teljesítést más-más szervezeti egység vagy személy végzi, ez egyben garanciát jelent a jogszabályokban, belső szabályzatokban foglaltak betartására, a szabályos munkavégzésre, mivel a résztvevők az együttműködés során egymást ellenőrizve, időben kiszűrjük a szabálytalanságokat.

Lényeges, hogy az egyes (szakmailag) elkülönülő tevékenységek végrehajtását végző szervezeti egységek és személyek szervezetenként függetlenek legyenek egymástól, illetve ne legyenek egymással alá-fölérendeltségi viszonyban.

4. INFORMÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Az információs rendszer kialakításával kapcsolatban a Bkr. 9. §-a a következő rendelkezéseket tartalmazza:

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

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

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

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

Az információs önrendelkezési jogról és az információ szabadságról szóló **2011. évi CXII. törvényben (Info.tv.)** foglaltak alapján a szervezetnek -, amennyiben közérdekű és személyes adatokat kezel - rendelkeznie kell adatvédelmi, adatbiztonsági szabályzattal, amelynek összhangban kell állnia az Info. tv. előírásaival.

A Hivatal a fentieknek megfelelően rendelkezik Közzolgálati, Adatvédelmi Szabályzattal.

Az **információáramlás útvonalát** a szabályzatok és a munkaköri leírások tartalmazzák.

4.1. Információ és Kommunikáció

Az elszámoltathatóság a belső kontrollrendszer egyik fontos tényezője, amelynek célja az, hogy az államháztartás szereplői információkhoz jussanak a vagyonnal, eszközökkel, forrásokkal való gazdálkodásról.

4.1.1. Olyan hatékony információs és kommunikációs szabályozást kell kialakítani, amely magában foglalja a szervezeten belüli, illetve a külső partnerekkel folytatott horizontális és vertikális kommunikáció alapvető szabályait

Az Önkormányzat és a Hivatal információs és kommunikációs rendszere úgy került kialakításra, hogy alkalmas legyen objektív módon tájékoztatást nyújtani az irányító

szerveknek és az ügyfeleknek. Biztosított az is, hogy a kívülről érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amely az információkat hasznosítani tudja.

Az irányítás részére készülő beszámolók objektivitása, megalapozottsága megköveteli, hogy a működés minden eseményéről egyértelmű, dokumentumokkal alátámasztott belső jelentések álljanak rendelkezésre, bemutatva a működés szabályosságát, megbízhatóságát, célirányosságát. Ez azt igényli, hogy a működés minden területének szabályozása tartalmazza a kommunikációs és információs igényeket, valamint az azokhoz való hozzájárás módját.

Fontos követelményként érvényesítjük, hogy csak megalapozott, megbízható, már leellenőrzött, hitelesített információk kerüljenek kiadásra. A kialakított kommunikációs és információs rendszernek biztosítania kell, 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 szervezet 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 biztosítania 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 felsorolt szabályozások teremtik meg az elvi alapját annak, hogy minden vezető és beosztott dolgozó megismerje a feladat ellátásához a munkavégzés helyén elengedhetetlenül szükséges követelményeket, feltételeket, kompetenciákat, felelősséget, és a munkavégzéshez kapcsolódó értékelési és beszámolási kötelezettségeket, tisztában legyen az alá- fölérendeltség viszonyaival.

Az információk és a kommunikációs eszközök tartalmazzák mindazokat az előírásokat és eljárásokat, amelyek a szervezeti hierarchia minden szintjén és minden működési területén biztosítják, hogy a vezetés iránymutatásai és instrukciói, a célokra ható kockázatok kezelésével kapcsolatban, végrehajtásra kerüljenek.

Az Önkormányzat és Hivatal vezetése olyan információs rendszert dolgozott ki, amely:

- képes minden esemény pontos, teljes körű és ellenőrzött feldolgozására,
- az adott szintre a végrehajtáshoz szükséges, megfelelő mennyiségű és minőségű, kellően pontos, releváns információkat a megfelelő időpontban juttatja el,
- fejlesztése az IT stratégiára alapozva történik.
- Az információk áramlását a megfelelő kommunikációs eszközökkel megbízhatóvá kell tenni, mind vertikálisan, mind horizontálisan. A vezetés gondoskodik azoknak a kommunikációs eszközöknek a rendelkezésre bocsátásáról, amelyek biztosítják a szükséges információáramlást.

A kommunikációs eszközök közé tartoznak a szabályzatokon, folyamatleírásokon, utasításokon kívül a konzultációk, a képzés és oktatás is, amelyek a hatékonyabb munkavégzést segítik.

A Hivatalt a polgármester irányítja a Közgyűlés döntései szerint, és saját önkormányzati jogkörében. A Hivatal SZMSZ-ének III. Fejezete szerint **a polgármester irányítási jogkörében:**

- a jegyző javaslatainak figyelembevételével meghatározza a Hivatal feladatait az önkormányzat munkájának szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában.
- a jegyző javaslatára előterjesztést nyújt be a közgyűlésnek a Hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, valamint ügyfélfogadási rendjének meghatározására
- dönt a jogszabályok által hatáskörébe utalt államigazgatási ügyekben, hatósági jogkörökben, egyes hatásköreinek gyakorlását átruházhatja
- a feladat- és hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás és utalványozás rendjét
- gyakorolja a munkáltatói jogokat az önkormányzati főtanácsadó, önkormányzati tanácsadó munkakörben foglalkoztatottak, a jegyző, valamint az egyéb munkáltatói jogokat az alpolgármesterek felett
- a jegyzővel egyetértésben gyakorolt munkáltatói jogai: (Mötv. 81. §(4))
 - kinevezés; felmentés; bérezés; jutalmazás; fegyelmi eljárás kezdeményezése
 - címek, kitüntetések, elismerések adományozása
 - munkáltatói lakásépítési-vásárlási támogatás engedélyezése
 - személyi illetmény megállapítása.
- irányítási jogkörében megbeszéléseket tart az alpolgármesterek és a jegyző részvételével, illetve a Polgármesteri Kabinet, mint konzultációs testület keretében.

Az alpolgármesterek a polgármester által meghatározott - közzétett - munkamegosztás szerint vesznek részt a Hivatal irányításában

A Hivatalt a jegyző vezeti. **A jegyző vezetői jogkörében**

- gyakorolja a munkáltatói jogokat a Hivatal köztisztviselői és munkavállalói tekintetében, továbbá gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat az aljegyző tekintetében,

- gondoskodik a Hivatal munkájának megszervezéséről, melynek során közvetlenül vagy a belső szervezeti egységek vezetői útján utasíthatja a Hivatal dolgozóit
- koordinálja és ellenőrzi a Hivatalban folyó munkát
- meghatározza a feladatok végrehajtásának idejét, módját, ütemét
- ellenjegyzí - jogszabályok által meghatározott esetekben - a polgármester által vállalt kötelezettséget
- gondoskodik a Hivatal létszámának feltöltéséről, a megnövekedett követelményeknek megfelelő köztisztviselői személyi állomány kialakításáról és továbbképzéséről
- biztosítja a közszolgálati nyilvántartás vezetését és a személyes adatok védelmét
- javaslatot tesz a polgármesternek a Hivatal belső szervezeti tagozódására, a Hivatal munkarendjére, az ügyfélfogadás rendjére
- a Hivatal egységes működésére tekintettel, a hivatali feladatok hatékonyabb ellátása érdekében, végleges vagy ideiglenes átcsoportosítást hajthat végre a belső szervezeti egységek között, s ennek során a Hivatal köztisztviselői számára a munkaköri leírásukban nem szereplő egyéb többletfeladatokat is megállapíthat
- döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket
- gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról
- gondoskodik a jogszabályokban előírt, hatáskörébe tartozó ügyek ellátásáról
- a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás, az ellenjegyzés és az utalványozás rendjét
- szükség szerint belső szervezeti egység vezetői, illetve - a Hivatal egészét érintő kérdésekben - összapparátusi értekezletet tart

Hivatalvezetői tevékenysége körében a jegyzőt akadályoztatása esetén az aljegyző teljes jogkörrel helyettesíti és ellátja a jegyző által számára meghatározott feladatokat, segíti a jegyzőt a hivatali teendőinek ellátásában, biztosítja a belső szervezeti egységek közötti információáramlást, a szakmai ügyekben szükséges egyeztetések lefolytatását, a jogi munka felügyeletét.

A polgármester irányítói és jegyző vezetői feladatainak elleátását **a Polgármesteri Kabinet és a Jegyzői Kabinet** segíti.

A Polgármesteri Kabinet vezetője a Polgármester, tagjai:

- a polgármester,
- a kabinetfőnök,
- a jegyző,
- az aljegyző,
- a főosztályvezetők (Ellenőrzési Osztály, Ellátási Igazgatóság vezetője),
- a főépítész,
- a sajtóreferens.

A Jegyzői Kabinet vezetője a Jegyző, tagjai:

- a jegyző,
- az aljegyző,
- a kabinetfőnök,
- a főosztályvezetők (Ellenőrzési Osztály, Ellátási Igazgatóság vezetője)

A kabinetek feladatai:

- az önkormányzati szinten ellátandó feladatok egyértelmű meghatározása, irányítása, ezek kiosztása, valamint a feladatok végrehajtásának koordinálása, számonkérése és az erről történő beszámoltatás, értékelés és ellenőrzés, a további teendők meghatározása,
- a megfelelő információáramlás biztosítása annak érdekében, hogy a meghatározásra kerülő feladatok minden végrehajtásban résztvevő, illetve a lakosság részére is egyértelműek legyenek és azonos tartalommal bírjanak,
- a polgármesteri és a jegyzői feladatokhoz és hatáskörökhöz kapcsolódó egy személyi felelősség mellett a feladatellátáshoz szakmai támogatás és konzultáció biztosítása.

A kabinetek a polgármester és a jegyző utasításában foglaltaknak megfelelő gyakorisággal üléseznek, javaslattevési joguk gyakorlásával, az információk felderítésével és átadásával, szakmai véleményükkel segítik a polgármester és a jegyző döntéshozatalait. A kabinetek ügydöntő jogkörrel nem rendelkeznek.

A kabinetek ülésén tanácskozási joggal esetenként a polgármester és a jegyző által meghatározott más személyek is részt vehetnek.

4.1.2. A szabályoknak – többek között – célszerű kiterjedniük az információátadás különböző formáinak meghatározására, az információ tartalmának hitelesítésére, illetve a bizalmas információk kezelésének módjára

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

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

A szabályozásnak foglalkoznia kell a szervezeten 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 körlevelet, útmutatókat, egyedi utasításokat kiadni, kinek és milyen körben van ezek kiadására jogosultsága. Itt is fontos, hogy az így kiadott információk átvételét a „címezettek” aláírásukkal elismerjék.
- az informatikai rendszer keretében, e-mailen eljuttatott információk esetében olyan információtechnikai megoldást kell választani, amely biztosítja a kiküldés időpontjának, az e-mail tartalmának visszakereshetőségét, és a visszacsatolást arról, hogy a címezettek az információt mikor kapták meg, és azt meg is ismerték.

Az információáramlás bármely módját, eszközét választják is, mindegyik esetben külön kell foglalkozni azokkal az információkkal, amelyek a szervezet szempontjából bizalmasan kezelendők, amelyek illetéktelenekhez jutása ellentétes a szerv érdekeivel. Ezért az adatvédelmi törvény előírásainak figyelembevételével meg kell határozni azokat az információkat, amelyeket bizalmasan kell kezelni, és az erre vonatkozó szabályok megsértőivel szemben szankciók alkalmazását kilátásba helyezni.

4.1.3. Fontos annak biztosítása, hogy az alkalmazottak a munkájuk végzéséhez szükséges információkhoz maradéktalanul és időben hozzáférjenek

A kommunikációra a vezetésnek azért van szüksége, hogy annak célszerű felhasználásával:

- ismertesse meg, és fogadtassa el valamennyi munkatársával a szervezet céljait,
- a szervezeten belül mindenkivel – a saját felelősségi körére vonatkozóan – megértesse a szervezet kockázati stratégiáját, kockázati prioritásait, és a munkatársak számára meghatározott feladatok illeszkedését az egész folyamatba,
- felgyorsíthassa a kockázatok beazonosításának folyamatát,
- az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságokat és információkat mások is hasznosíthassák,
- elegendő információ álljon rendelkezésre a kockázat kezeléséhez szükséges, megfelelő tervek kidolgozásához,
- a tevékenységében érintett és érdekelt csoportokat (a társadalmat vagy annak egy rétegét) biztosíthassa arról, hogy képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle,
- a partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció javítható legyen a függőség csökkentése céljából.

A vezetőknek és a beosztottnak a munkavégzésükhöz szükséges információkhoz megfelelő időben, mennyiségben és minőségben hozzá kell férniük. Ez azt igényli, hogy minden egyes munkakörre vonatkozóan meghatározzák, hogy mikor, milyen tartalmú információkra van szükség az adott munkakör ellátásához, gondoskodjanak arról, hogy az információk az érintettekhez eljussanak, illetve hozzáférhető helyen rendelkezésre álljanak, továbbá arról, hogy a címezettek a meghatározott célra használják is azokat, mert csak ekkor tudnak megfelelni azon követelményeknek, hogy:

- tevékenységüket a feladatok céljainak ismeretében hajtsák végre,

- a feladataik ellátásához szükséges elkötelezettség megteremtéséhez pontosan ismerjék meg a szervezeti célokat és a célok eléréséhez vezető módszereket,
- feladataik végrehajtásában az információk, az erőforrások és készségek rendelkezésre állásának biztosításával nyújtott támogatást hasznosítsák, a folyamatos, szervezeti és egyéni tanulás, valamint a változó körülményekre való rugalmas reagálás révén,
- feladataik hatékonyabb ellátása céljából monitorozzák saját teljesítményüket és a külső környezetet, hogy a megfelelő irányban változtathassanak a folyamatokon.

A döntéshozatalhoz, így az intézkedések meghozatalához, minden vezetői szinten az ott hasznosítható információkra van szükség.

A felső vezetés kötelezettsége gondoskodni arról, hogy a szükséges szakmai, pénzügyi, statisztikai információk a kellő mennyiségben és minőségben, a megfelelő időpontban és megfelelő tartalommal az adott szintű vezető rendelkezésére álljanak.

Az információk áramoltatásának célja, hogy azokat a vezetők és beosztottak is hasznosítsák munkájukban. Ezért időközönként célszerű csoport- vagy osztályértekezleteken, illetve szóbeli vagy írásbeli interjúkkal felmérni, hogy a kapott információkat megértették-e, és felhasználták-e a feladatellátás során.

Fontos követelmény, hogy a különböző vezetői szintre érkező információk feldolgozását, értékelését követően, a szabályozásnak megfelelően, a felsőbb szintű vezetők kapjanak tájékoztatást a szabálytalanul végzett tevékenységekről, a megszüntetésükre, mérséklésükre hozott intézkedésekről és azok eredményeiről.

4.1.4. Minden szinten célszerű törekedni arra, hogy a közölt információ pontos, megbízható, teljes, releváns és közérthető legyen

A FEUVE 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, selektív módon hasznosíthatják.

A vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy minden szintre eljussanak az átgondolt, megalapozott döntéshozatalhoz szükséges információk. Könnyen belátható, hogy amennyiben a rendelkezésre álló információ:

- **mennyisége kevés** pl., nem ismerik az iskolai oktatást igénylők várható számát, akkor annak költségeit, de a tanárok létszámát sem lehet megfelelő pontossággal megtervezni. Amennyiben az információ túlságosan sok, a példánál maradva a körzet lakosságának kor és nem szerinti összetételét, jövedelmi viszonyait is tartalmazzák az információk, akkor a nem releváns információk kiszűrése felesleges energiákat köt le.

- **minősége nem megfelelő** pl. nem ad tájékoztatást arról, hogy milyen hozzájárulni, milyen a szolgáltatásnyújtásra alkalmas dolgozók munka-erőpiaci kínálatára stb., akkor a hozott döntés nem lesz összhangban a társadalmi elvárásokkal,
- **időszerűség szempontjából nem megfelelő**, pl. ha nem követi a változásokat, és korábbi időszakok adatait a szükséges korrekciók nélkül tartalmazza, vagy amely a döntéshozatal után érkezik,
- **nem releváns**, mert az információ az adott munkakör ellátásához nem kapcsolódik, a döntéshozó, a feladatot ellátó számára felesleges,
- **pontossága nem kellően megalapozott**, mert ha nem hitelesített, illetve téves adatokat tartalmaz, akkor rossz döntésekhez vezethet,
- **részletessége** nem célirányos, ezért nem felel meg a döntéshozatal igényeinek,
- **nem közérthető**, mert megfogalmazása magyartalan, helytelenül alkalmazza a szakmai fogalmakat (terminus-technikusokat),

akkor az adott feladat elvégzése nem tervezhető megfelelően.

A vezetők számára a követelményeket támogató előírások mellett, elsősorban az általa felügyelt folyamatba beépített kontrollok alapján megszerzett információk a fontosak, mert azok nem előírászerű működése esetén intézkedési és jelentési (beszámolási) kötelezettségei keletkeznek..

Magasabb vezetői szinten, az egyedi kontrollok jelzéseit szintetizálva, már alrendszer működését befolyásoló adatokhoz lehet jutni, amelyeket elemezve, indokolt lehet az általánosabb, az egyedi és helyben megoldható problémákon túlmutató intézkedéseknek, korrekcióknak a magasabb szintű vezetők általi meghozatala.

A vertikális szervezeti felépítésből következően, végső soron a kontrollok által jelzett, kiemelten jelentős hiányosságok felszámolása szükségessé teheti a költségvetési szerv vezetőjének döntését.

4.1.5. Olyan vezetői információs rendszert szükséges működtetni, amely rendelkezésre tudja bocsátani mindazon információkat, illetve az információk alapján összeállított jelentéseket, amelyek az egyes vezetői döntések meghozatalához elengedhetetlenek

A vezetők beszámolási kötelezettségeit magas szintű jogszabályok törvények, kormányrendeletek írják elő. A beszámolást felelősséggel végző vezetőnek, miután jogi felelőssége tudatában kell az előírt tartalmú nyilatkozatokat, jelentéseket megtennie, gondoskodnia kell arról, hogy a szervezeti egységek szabályos működéséről folyamatosan megbízható adatokhoz, információkhoz jusson. Ennek eszközeként célszerű kialakítani és működtetni a **„Vezetői Információs Rendszert” (továbbiakban: VIR).**

A vezetés olyan információs rendszert alakít ki és működtet, amely lehetővé teszi a szükséges információk kiválasztását és feldolgozását, a külső és belső forrásokból képes adatokat információkká konvertálni, képes kommunikálni, a tervezési, irányítási és ellenőrzési célra szolgáló információkat információkat közvetíteni a különböző szintű menedzserekhez, és minden olyan funkcionális döntési ponthoz, ahol időhöz

kötött, hatásos, felelős döntéseket kell hozniuk. A VIR-nek az információs technológián (IT) kell alapulnia, amellyel szemben követelmény, hogy oldja meg

- a fizikai biztonságot (a helységek kialakítását, a helységek és a berendezések védelmét, a beléptetés szabályozását),
- a logikai biztonságot (a rendszerek kialakítását, a jogosultságkezelést),
- a humán biztonságot (a munkatársak megfelelő képzettségét, a dolgozói mozgásokkal kapcsolatos folyamatok kialakítását, a biztonsági tudatosság fejlesztését),
- az adminisztratív biztonságot (a dokumentációs/szabályzati háttérrel – pl. katasztrófa-terv).

Jól szervezett költségvetési szerveknél az IT által támogatott adatszolgáltatást és feldolgozást a VIR úgy oldja meg, hogy minden szintre csak olyan mennyiségű releváns információ érkezzon, amely az átgondolt és indokolt intézkedés, döntés meghozatalához elengedhetetlenül szükséges. Ennek figyelembevételével kell megoldani, hogy

- a felső vezetéstől, alapvetően a vezetés céljaival, az irányítási és vezetési követelményekkel, a folyamatok szabályozásával, az eljárási rendekkel, kapcsolatos információk,
- a vezető által irányított, vezetett területről a végrehajtással összefüggő adatok, vélemények és egyéb információk,
- a helyi vezető (folyamatgazda) által irányított, felügyelt folyamathoz közvetlenül kapcsolódó folyamatokban részt vevő munkatársaktól, a folyamatokért felelős vezetőktől érkező információk

a kellő időben, megalapozott, pontos, hiteles tartalommal, és a szükséges mennyiségben megérkezzenek.

A jól kialakított rendszernek biztosítania kell az információs rendszer három fő összetevőjének

- a **döntéshozó vezetőnek** (aki információkat kap a költségvetési szervet érintő tényekről, amelyek segítségével dönt a tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés módjáról és tartalmáról),
- az **információnak** (azok a feldolgozott adatok, amelyek már felhasználhatóak a döntéshozatalban),
- a **technikai apparátusnak** (a különböző alrendszereket összekötő informatikai rendszer, amelynek segítségével állítják elő, rendszerezik és közvetítik a döntéshozatalhoz szükséges információkat) a találkozását, együttműködését.

A VIR azonban csak akkor töltheti be szerepét, ha a vezetés előre meghatározza, hogy:

- milyen célra (stratégiai, napi döntéshozatalhoz, eseti elemzésekhez stb.), milyen formában (automatizált, egyedi stb.), milyen mélységű (elemi, szintetizált stb.) és milyen tartalmú (kötelező jelentés, alkalmi tájékoztatás, belső felhasználás stb.) információkra van szüksége,

- az információk milyen csatornákon jussanak el a vezetés különböző szintjeire,
- vezetői szintenként milyen tartalmú, milyen mennyiségű és minőségű információt nyújtson a helyi döntéshozatal megalapozásához,
- a végrehajtással kapcsolatban milyen információkat mikor, hová, milyen formában és tartalommal kell az adott szintről vertikálisan vagy horizontálisan továbbítani.

A felsorolt követelmények teljesítése mellett szükséges, hogy a vezetési hierarchia szerint a felettesek folyamatosan ellenőrizzék, nemcsak az általuk irányított, felügyelt területen végzett munkát, hanem az adott területről érkező információk valóságtartalmát, megbízhatóságát is.

Ezt az IT különböző elektronikus adatfeldolgozó rendszerek alkalmazásával éri el:

- az elektronikus adatfeldolgozó rendszerek (EAF): a gazdálkodásból származó információkat fogadják, tárolják, rendszerezik, megfelelő adatbázisokban,
- a döntéstámogató rendszerek (DTR): a nem rutindöntések segítésére, információs és döntéselemzési szempontból való megalapozására jöttek létre,
- a szakértői rendszerek (SZR): olyan informatikai rendszerek, amelyek a logikai érvelés módszertanát alkalmazzák sajátos feladatra, amelynek megoldása általában emberi tudást, tapasztalatot igényel,
- a speciális, felső vezetőket támogató rendszerek (FVTR), amelyek a felsővezetők sajátos igényét kielégítő információkra épülnek, és általában elemző, előrejelző célokat szolgálnak.

A Vezetői Információs Rendszer bevezetése több lépcsőben valósítható meg:

- Az első munkafázis célja a **követelmények megfogalmazása** a kiválasztandó rendszerrel szemben. Nagyon fontos, hogy a rendszer felhasználói pontosan határozzák meg igényeiket, hogy minden, a döntések meghozatalához szükséges, releváns információ bekerüljön a rendszerbe. A VIR létrehozásakor gondoskodni kell a biztonsági intézkedések, biztonsági mechanizmusok egyidejű beépítéséről, mivel az utólagos beépítés nagyobb költséggel jár, és nem lesz kellően hatékony.
- A **tervezés fázisában**, a működési folyamatok kialakítása során, az alkalmazott eszközök lehetőségeit figyelembe véve, folyamatlépésenként meg kell határozni a résztvevő szervezeteket, az elvégzendő feladatokat, a feladatokhoz használt inputokat, és létrejövő outputokat, illetve a feladatokhoz tartozó meghatározó időpontokat, átfutási időket. Itt történik meg az alkalmazandó eszköz kiválasztása is.
- A **bevezetés, implementáció** a részletes tervezés során kialakított rendszer üzembe állítása: mintarendszer (hardver- és szoftverelemek) telepítése; tesztelések (hálózat, prototípus, folyamatok), módosítások; felhasználói, üzemeltetői csoportok oktatása; adatbetöltések, próbaüzem, rendszerátadás.
- Végül a **követő fejlesztés, üzemeltetés** fázisában a felmerülő hibák elhárítása, valamint az adminisztrációs feladatok ellátása a cél, mint például az

új felhasználók felvétele a rendszerbe és jogosultságának beállítása, napi karbantartási feladatok, help-desk stb.

Az IT rendszer helyi sajátosságoknak megfelelő tartalma és működése azért is fontos, mert az általa szolgáltatott információk megbízhatósága alapján lehet kellő megalapozottsággal értékelni:

- a stratégiák kialakításának célszerűségét,
- a döntéshozatalok helyességét,
- a vezetés tevékenységét,
- a célok teljesítését befolyásoló kockázatokat.

A kockázatkezelési keretrendszer támogatásában az IT kettős szerepet tölt be.

- egyrészt, a kiemelt kockázatokkal kapcsolatos információkat biztosítva, segítséget nyújt a kockázatkezelési stratégia bevezetésekor a modellezéshez és elemzéshez,
- másrészt, a kockázatkezelési folyamat működtetésekor, a kockázati adatbázis létrehozásával támogatja a kockázati tevékenységek aggregálását.

Az IT segítséget nyújt a kontrollok értékeléséhez is.

A bevezetésük fázisában:

- a célok és a megjelölt határidők realitásának, a hivatali infrastruktúrába való beillesztési lehetőségnek; a rendelkezésre álló erőforrásoknak és szakértelemnek az előzetes elemzésével,
- a megvalósulás előrehaladásának és a bekövetkezett változásoknak menet közbeni értékelésével,
- a végső értékelés során a célkitűzések megvalósulásának és a fenntartható működőképesség várható eredményének elemzésével.

A működtetésük fázisában:

- folyamatos felügyelettel, illetve különálló értékelésekkel a monitoring tevékenység keretei között, illetve a vezetési folyamatokba beépítve.

A jelentési kötelezettség idején:

- a kontrollok végrehajtásával kapcsolatos, ún. „kulcsjelentésekhez” szükséges adatbázisok szolgáltatásaival, amelyek nélkül nem lehet megalapozott, a valóságot hűen tükröző éves jelentést készíteni a belső kontrollokról.

4.2. Iktatási rendszer

Az államháztartás szervezetei, így a költségvetési szervek működésének egyik fontos követelménye az írásbeliség, a tevékenység, a feladatkiadás és a feladat elvégzésének dokumentálása. Ezért kiemelt szerepe van a költségvetési szervekhez kívülről, az irányító szervektől, üzleti partnerektől, ügyfelektől érkezett, és a szervezeten

belül keletkezett, az ügyintézés különböző fázisaiban tett intézkedések módját, formáját és tartalmát rögzítő iratok nyomon követésének. Az iratok kezelésének eljárásrendjét iratkezelési szabályzatban kell meghatározni, amelynek tartalmaznia kell az iratkezeléssel foglalkozók hatáskörét, jogait, kötelezettségeit, és az iratoknak a szervezeten belüli útját.

Az Iratkezelési Szabályzat részletesen leírja, milyen eljárást kell követni az irat keletkezésétől annak megsemmisítésig.

Ennek megfelelően a Hivatal rendelkezik Iratkezelési Szabályzattal, valamint szabályozott a kiadmányozás rendje.

5. NYOMON KÖVETÉSI RENDSZER (MONITORING)

Bkr. 10. §-a szerint: „ A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert (monitoring), mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló folyamatos és eseti nyomon követésből, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő belső ellenőrzésből áll.”

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

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

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

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

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

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

- a belső kontrollok – beleértve a FEUVE 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.

5.1. A szervezeti teljesítmény monitoringja

A belső kontrollrendszerek életciklusuk alatti működését folyamatosan figyelemmel kell kísérni ahhoz, hogy értékelní lehessen a rendszerek működését. A folyamatos monitoring lényegében beépül a szervezet normális, ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyelet-ellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtának 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 kontrollerre, 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 kontrolleljárások 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 szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába. A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring és külön (egyedi) vizsgálatok, értékelések formájában.

5.1.1. Folyamatos monitoring tevékenység

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

Az Önkormányzat és a Hivatal vezetése által kitűzött célok elérését szolgáló feladatok teljesítésének mérésére kidolgozott indikátorok (mutatószámok), a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. A vezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a szándékaiknak megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító indikátorok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

Minden folyamat valamilyen, a vezetés által meghatározott módon kapcsolódik a költségvetési szerv 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 észlelhetőek legyenek azok a jelek, amelyek a szervezeti célok és kontrollok újraértékelésének a szükségességét jelzik,
- a teljesítményt a célok függvényében kell monitorozni, és az indikátorokat is azok szerint kell meghatározni,
- a szervezeti 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 szervezet vezetésének rendszeresen újra kell értékelnie a szervezeti 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. Erre az alapot az teremti meg, hogy a szervezet tagjai akkor végzik megfelelően tevékenységüket, ha értik az általuk végzett tevékenység elérendő célját, és egyúttal birtokában vannak a tevékenység lefolytatásához szükséges erőforrásoknak (mint pl. információ, erőforrások, képességek stb.).

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 ellenőrzi az önértékelésekben kapott információk helytállóságát, másrészt a közvetlen vezetői tapasztalatok alapján méri 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.

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 is részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az elsődleges információt.

A folyamatba épített monitoring elsősorban az alábbi formákban valósulhat meg:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyeleti tevékenységek,
- egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése,
- automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.

A folyamatba épített monitoring célja az, hogy az anomáliákat időben jelezze, mielőtt azok veszteséget okoznak a szervezetnek. Az Önkormányzat és a Hivatal irányítási és vezetési viszonyai, valamint tanácsadó rendszere ennek a célnak a megvalósulását segítik elő.

A Hivatal SZMSZ-ének III. Fejezete szerint a **polgármester irányítási jogkörében:**

- a jegyző javaslatainak figyelembevételével meghatározza a Hivatal feladatait az önkormányzat munkájának szervezésében, a döntések előkészítésében és végrehajtásában.
- a jegyző javaslatára előterjesztést nyújt be a közgyűlésnek a Hivatal belső szervezeti tagozódásának, munkarendjének, valamint ügyfélfogadási rendjének meghatározására
- dönt a jogszabályok által hatáskörébe utalt államigazgatási ügyekben, hatósági jogkörökben, egyes hatásköreinek gyakorlását átruházhatja
- a feladat- és hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás és utalványozás rendjét
- gyakorolja a munkáltatói jogokat az önkormányzati főtanácsadó, önkormányzati tanácsadó munkakörben foglalkoztatottak, a jegyző, valamint az egyéb munkáltatói jogokat az alpolgármesterek felett
- a jegyzővel egyetértésben gyakorolt munkáltatói jogai: (Mötv. 81. §(4))

- kinevezés; felmentés; bérezés; jutalmazás; fegyelmi eljárás kezdeményezése
- címek, kitüntetések, elismerések adományozása
- munkáltatói lakásépítési-vásárlási támogatás engedélyezése
- személyi illetmény megállapítása.
- irányítási jogkörében megbeszéléseket tart az alpolgármesterek és a jegyző részvételével, illetve a Polgármesteri Kabinet, mint konzultációs testület keretében.

Az alpolgármesterek a polgármester által meghatározott - közzétett - munkamegosztás szerint vesznek részt a Hivatal irányításában

A Hivatalt a jegyző vezeti. **A jegyző vezetői jogkörében**

- Gyakorolja a munkáltatói jogokat a Hivatal köztisztviselői és munkavállalói tekintetében, továbbá gyakorolja az egyéb munkáltatói jogokat az aljegyző tekintetében,
- gondoskodik a Hivatal munkájának megszervezéséről, melynek során közvetlenül vagy a belső szervezeti egységek vezetői útján utasíthatja a Hivatal dolgozóit
- koordinálja és ellenőrzi a Hivatalban folyó munkát
- meghatározza a feladatok végrehajtásának idejét, módját, ütemét
- ellenjegyzí - jogszabályok által meghatározott esetekben - a polgármester által vállalt kötelezettséget
- gondoskodik a Hivatal létszámának feltöltéséről, a megnövekedett követelményeknek megfelelő köztisztviselői személyi állomány kialakításáról és továbbképzéséről
- biztosítja a közszolgálati nyilvántartás vezetését és a személyes adatok védelmét
- javaslatot tesz a polgármesternek a Hivatal belső szervezeti tagozódására, a Hivatal munkarendjére, az ügyfélfogadás rendjére
- a Hivatal egységes működésére tekintettel, a hivatali feladatok hatékonyabb ellátása érdekében, végleges vagy ideiglenes átcsoportosítást hajthat végre a belső szervezeti egységek között, s ennek során a Hivatal köztisztviselői számára a munkaköri leírásukban nem szereplő egyéb többletfeladatokat is megállapíthat
- döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket
- gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról
- gondoskodik a jogszabályokban előírt, hatáskörébe tartozó ügyek ellátásáról
- a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás, az ellenjegyzés és az utalványozás rendjét
- szükség szerint belső szervezeti egység vezetői, illetve - a Hivatal egészét érintő kérdésekben - összpáratási értekezletet tart

Hivatalvezetői tevékenysége körében a jegyzőt akadályoztatása esetén az aljegyző teljes jogkörrel helyettesíti és ellátja a jegyző által számára meghatározott feladato-

kat, segíti a jegyzőt a hivatali teendőinek ellátásában, biztosítja a belső szervezeti egységek közötti információáramlást, a szakmai ügyekben szükséges egyeztetések lefolytatását, a jogi munka felügyeletét.

A polgármester irányítói és jegyző vezetői feladatainak ellátását a **Polgármesteri Kabinet és a Jegyzői Kabinet** segíti.

A Polgármesteri Kabinet vezetője a Polgármester, tagjai:

- a polgármester,
- a kabinetfőnök,
- a jegyző,
- az aljegyző,
- a főosztályvezetők (Ellenőrzési Osztály, Ellátási Igazgatóság vezetője),
- a főépítész,
- a sajtóreferens.

A Jegyzői Kabinet vezetője a Jegyző, tagjai:

- a jegyző,
- az aljegyző,
- a kabinetfőnök,
- a főosztályvezetők (Ellenőrzési Osztály, Ellátási Igazgatóság vezetője)

A kabinetek feladatai:

- az önkormányzati szinten ellátandó feladatok egyértelmű meghatározása, irányítása, ezek kiosztása, valamint a feladatok végrehajtásának koordinálása, számonkérése és az erről történő beszámoltatás, értékelés és ellenőrzés, a további teendők meghatározása,
- a megfelelő információáramlás biztosítása annak érdekében, hogy a meghatározásra kerülő feladatok minden végrehajtásban résztvevő, illetve a lakosság részére is egyértelműek legyenek és azonos tartalommal bírjanak,
- a polgármesteri és a jegyzői feladatokhoz és hatáskörökhöz kapcsolódó egyszemélyi felelősség mellett a feladatellátáshoz szakmai támogatás és konzultáció biztosítása.

5.1.2. Külön (egyedi) értékelések

Ez a monitoring módszer a rendszeres időközönként végzett, általában a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, amelynek során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket vizsgáljuk. 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 értük el.

A külön értékelések formájában megvalósuló monitoring:

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg,
- periodikusan (évenként) ismétlődő vagy ütemezett,
- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzettje a jegyző.

A külön értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring, a két monitoring technika között azonban lényeges különbség van. A külön értékelés egyrészt külső, objektív, az operatív működéstől független egység végzi, másrészt a külön értékelés tárgya a belső kontrollok működése mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, a külön értékelés során felhasználhatók annak információi.

5.2. A belső kontrollrendszer monitoringja

Bkr. 8. §-a szerint :

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

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja.

(3) Az (2) bekezdés a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

(4) A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni:

a) engedélyezési, jóváhagyási és kontrolleljárások,

b) a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés,

c) beszámolási eljárások.”

A Bkr. 11. § (1) bekezdésében foglaltak szerint a költségvetési szerv vezetője köteles nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét.

A Bkr 48. §-a alapján az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutató figyelembevételével elkészített éves ellenőrzési jelentés, illetve összefoglaló éves ellenőrzési jelentés az alábbiakat tartalmazza:

a) a belső ellenőrzés által végzett tevékenység bemutatása önértékelés alapján az alábbiak szerint:

aa) az éves ellenőrzési tervben foglalt feladatok teljesítésének értékelése;

ab) a bizonyosságot adó tevékenységet elősegítő és akadályozó tényezők bemutatása;

ac) a tanácsadó tevékenység bemutatása;

b) a belső kontrollrendszer működésének értékelése ellenőrzési tapasztalatok alapján az alábbiak szerint:

ba) a belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatok;

bb) a belső kontrollrendszer öt elemének értékelése;

c) az intézkedési tervek megvalósítása.

A Bkr. 49. § (1) bekezdése szerint az éves ellenőrzési jelentés elkészítéséért a belső ellenőrzési vezető felelős, amelyet jóváhagyásra megküld a szerv vezetőjének.

A Bkr. 39. § (1) bekezdése szerint: „A belső ellenőr a megállapításait, következtetéseit és javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést, vagy több kapcsolódó témájú ellenőrzési jelentés alapján összefoglaló ellenőrzési jelentést készít.

(2) Az ellenőrzési jelentés elkészítéséért, annak tartalmáért, a levont következtetéseikért és a kapcsolódó javaslatokért a vizsgálatvezető, a megállapítások valódiságáért és alátámasztásáért a vizsgálatot végzők felelősek.

(3) Az ellenőrzési jelentésnek tartalmaznia kell:

a) az ellenőrzést végző szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;

b) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egység megnevezését;

c) az ellenőrzésre vonatkozó jogszabályi felhatalmazás megjelölését;

d) a 21. § (3) bekezdésében meghatározott ellenőrzés típusát;

e) az ellenőrzés tárgyát;

f) az ellenőrzés célját;

g) az ellenőrzött időszakot;

h) a helyszíni ellenőrzés kezdetét és végét;

i) az alkalmazott ellenőrzési módszereket és eljárásokat;

j) vezetői összefoglalót;

k) az ellenőrzési megállapításokat, következtetéseket és javaslatokat, valamint a köztük fennálló összefüggéseket;

l) az ellenőrzött időszakban az ellenőrzött területért (vagy feladatért) felelős vezetők nevét, beosztását;

m) a jelentés dátumát és az ellenőrzésben közreműködött ellenőrök, szakértők nevét és aláírását.

A belső ellenőrzési vezető köteles nyilvántartást vezetni az elvégzett belső ellenőrzésekről és gondoskodni az ellenőrzési dokumentumok megőrzéséről. A nyilvántartás tartalmazza:

a) az ellenőrzés azonosítóját;

b) az ellenőrzött szerv, illetve szervezeti egységek megnevezését;

c) az ellenőrzés tárgyát;

d) az ellenőrzés kezdetének és lezárásának időpontját;

e) az ellenőrzés lefolytatásában részt vett vizsgálatvezető, a belső ellenőr és a szakértő nevét;

f) a vizsgált időszakot;

g) az intézkedési terv készítésének szükségességét.

A belső ellenőrzés, illetve egyéb belső vagy külső vizsgálat által feltárt, a belső kontrollrendszert érintő hibák kijavításáról, a szükséges intézkedések azonnali megtételéről intézkedni szükséges.

A belső kontrollrendszer felülvizsgálata nem öncél, hanem a működés gazdaságosságát, hatékonyságát, eredményességét segítő eszköz, amelyet a célok teljesítésének helyzetével összehasonlítva lehet és kell célirányosabbá tenni.

A célok teljesítését akkor képes a belső kontrollrendszer jobban támogatni, ha minden elemét folyamatosan, a változó körülményekhez igazítva korszerűsítik. Ez azt igényli, hogy a rendszer működésében feltárt hibákat, feltárásukat, felismerésüket követően, megfelelő intézkedésekkel lehetőleg azonnal küszöböljék ki, szüntessék meg.

A kockázatalapú belső ellenőrzés egy olyan módszertan, amely lehetővé teszi a megfelelő bizonyosság nyújtását a vezetés számára, a kockázatkezelési folyamatok eredményes, vagy eredménytelen működéséről, a kockázattűrő képesség függvényében. A belső ellenőrzés új megközelítésének központjában ezért:

- az irányítás,
- a kockázatkezelés, továbbá
- a belső kontrollkörnyezet és a kontrolltevékenységek ellenőrzése áll.

A belső szabályzatokban a Bkr. 8. § (4) bekezdésében meghatározottak rögzítésre kerültek. Az engedélyezési, jóváhagyási kontrollok elsősorban a Pénzgazdálkodási és Pénzkezelési Szabályzatban, a dokumentumokhoz és információkhoz való hozzáférés pedig az Informatikai, Biztonsági és Üzemeltetési Szabályzatban, Informatikai Házirendben, valamint a Hivatal Iratkezelési Szabályzatban található.

A beszámoltatás rendszerének több formája működik. Egyrészt a polgármesteri és a jegyzői feladatok ellátását támogató testületek (Polgármesteri és Jegyzői Kabinetek), másrészt a szükség szerint megtartott belső szervezeti egységek vezetői közreműködésével lebonyolított értekezlet (a gyakorlat szerint két hetes rendszerességgel).

A monitoring rendszeréhez kiadott minisztériumi útmutató választási lehetőséget biztosít a kontrollrendszer működtetésével kapcsolatban. A választási lehetőséggel élve az Önkormányzatnál, illetve a Hivatalnál a **külön (egyedi) értékelés elve** alapján került kialakításra az értékelési rendszer.

Az értékelést a Hivatal Ellenőrzési Osztálya látja el, és ennek során évente egy jelentés keretében monitorozza és értékeli a szervezet kontrollrendszerét.

5.3. Monitoring stratégia

A vezetésnek folyamatosan megalapozott információkkal kell rendelkeznie arról, hogy az egyes szervezeti egységek, és ezen keresztül az egész szerv tevékenysége megfelelően szolgálja-e a vezetés által kitűzött célok elérését. Ezért olyan monitoring stratégiát kell kialakítani, amely minden szervezeti egységre, funkcióra kiterjedően, lehetővé teszi a nem előírászerű tevékenység mielőbbi feltárását, a korrekciós intézkedések kellő időben való meghozatalát.

A belső kontrollrendszer egészének folyamatos felügyelet alatt kell állnia. Ezt a monitoring tevékenység (a szervezeti működésnek, és a célok elérésének a megfigyelé-

sekre és mérésekre alapozott folyamatos nyomon követés) keretében a vezetésnek kell megoldania.

Olyan monitoring stratégiát kell kialakítani, 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 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 figyelembe vételét, hasznosítását,
- a belső ellenőrzés, a könyvvizsgáló, a minőségellenőrzés, valamint az egyéb ellenőrző szervek jelentéseinek felhasználását,
- a belső jelentéstételi rendszer működtetését biztosító feltételek megteremtését.

A stratégiailag jól kialakított és működtetett monitoring, hozzájárul a szervezet kockázatkezelési rendszerének tartós és hatékony működéséhez. Ehhez a monitoringnak biztosítania kell, hogy:

- a mindennapi feladatok elvégzésére létrehozott kontrollok a szervezet 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 felső vezetéshez,
- a különböző szintű vezetők kockázatkezeléssel kapcsolatos beszámoltására 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 vezetőknek, a hiányosság észlelését követően azonnal, jelentenie kell. Ennek iránya, a szervezeti egységtől 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 szervezet kockázatkezelése, célirányos működésének gazdaságossága, hatékonysága és eredményessége, valamint a pénzügyi jelentések tartalmát, megbízhatóságát szolgáló kontrolltevékenységek vizsgálata kell, hogy kerüljön.

5.4. Belső ellenőrzés

A Hivatal szervezetében működő Ellenőrzési Osztály belső ellenőrei, a Bkr. alapján látják el a belső ellenőrzési feladatokat.

A belső ellenőrök a tevékenységüket a Kézikönyv alapján végzik. Az Ellenőrzési Osztály éves munkatervének elkészítése során a belső ellenőrzési vezető figyelembe veszi a Közgyűlés, a polgármester és a jegyző által javasolt, kockázatértékelésen nyugvó, belső ellenőrzési feladatokat.

Záró rendelkezés

Jelen Belső Kontroll Kézikönyv 2013. augusztus 1. napján lép hatályba, ezzel egyidejűleg a 2011. március 10-től hatályos Kézikönyv, valamint a 2011. január 1-től hatályos FEUVE Szabályzat hatályát veszti.

Pécs, 2013. július 10.

Dr. Páva Zsolt
polgármester

Dr. Lovász István
jegyző

PÉCS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALA HATÁLYOS SZABÁLYZATAI

I.

Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Szabályzatai

1. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Szervezeti és Működési Szabályzata
2. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Népjóléti és Sport Bizottsága Ügyrendje
3. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Oktatási és Kulturális Bizottsága Ügyrendje
4. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Pénzügyi és Gazdasági Bizottsága Ügyrendje
5. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Természeti és Emberi Erőforrás Fejlesztési Bizottsága Ügyrendje
6. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének Városfejlesztési és Kommunális Bizottsága Ügyrendje
7. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének „Választókerzeti keret” felhasználásáról szóló Szabályzata
8. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Állandó bizottságok mellett működő gyakornokok kiválasztásának és tevékenységének rendjéről szóló Szabályzata
9. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Belföldi kiküldetési Szabályzata
10. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Cím-nyilvántartási Szabályzata
11. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata EKF Támogatási Szabályzata
12. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének Szabályzata
13. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Külföldi utazások kiküldetési Szabályzata
14. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Pályázati rendjéről szóló Szabályzata
15. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Pénzgazdálkodás rendjéről szóló Szabályzata
16. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Pénzkezelési Szabályzata
17. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Reprezentációs Szabályzata
18. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Számlarendje
19. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Számviteli Politikája
20. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Támogatási Szabályzata
21. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Településrészi Önkormányzatok Gazdálkodási Szabályzata
22. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Leltározási és Leltárkészítési Szabályzata
23. Pécs Megyei Jogú Város Idősügyi Tanácsának Ügyrendje

24. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjére vonatkozó Szabályzata
25. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Mobiltelefon használat Szabályzata
26. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Nyilatkozat rendjére vonatkozó Utasítás

II.

Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szabályzatai

1. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata
2. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Adatvédelmi Szabályzata
3. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Adóellenőrzésre feljogosító igazolványok kiadásának és használatának Szabályzata
4. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Belföldi kiküldetési Szabályzata
5. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Belső ellenőrzési Kézikönyve
6. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Cafetéria Szabályzata
7. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Egységes közszolgálati Szabályzata
8. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Felesleges vagyontárgyak hasznosításának, selejtezésének Szabályzata
9. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata Leltározási és Leltárkészítési Szabályzata
10. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Gazdasági Szervezet Ügyrendje
11. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala munkavállalóit illető Szociális és jóléti juttatások Szabályzata
12. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala tulajdonában álló gépjárművek használatának Szabályzata
13. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Informatikai Biztonsági- és Üzemeltetési Szabályzata
14. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Informatikai Házirendje
15. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Informatikai Katasztrófa- elhárítási Terve
16. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Iratkezelési Szabályzata
17. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Képernyő előtti munkavégzési Szabályzata
18. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Kiadmányozási rendje
19. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Közérdekű adatok Közzétételi Szabályzata
20. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Közszolgálati Adatvédelmi Szabályzata
21. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Köztisztviselői tartalékállomány Információs rendszerének Működési Szabályzata
22. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Külföldi utazások Kiküldetési Szabályzata
23. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Külügyi Szabályzata
24. Pécs Megyei Jogú Város Lakásépítési-, vásárlási támogatás feltételeinek Szabályzata

25. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Minősített Adatvédelmi Szabályzata
26. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Munkavédelmi Szabályzata
27. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Önköltségszámítási Szabályzata
28. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzgazdálkodás rendjéről szóló Szabályzata
29. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Pénzkezelési Szabályzata
30. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Reprezentációs Szabályzata
31. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Számlarendje
32. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Számviteli Politikája
33. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Tűzvédelmi Szabályzata
34. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Veszélyességi pótléokra vonatkozó Szabályzata
35. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Vezetékes telefon használatának Szabályzata
36. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala EKF Pécs 2010. program kiemelt projektjeinek szállítói számlakezelésre vonatkozó Szabályzata
37. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjére vonatkozó Szabályzata
38. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Mobiltelefon használat Szabályzata
39. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Nyilatkozat rendjére vonatkozó Utasítás
40. Pécs Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Ügykezelők minősítésére vonatkozó Szabályzat

III.

Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala közös Szabályzatai

1. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala Belső kontroll Kézikönyve
2. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala Ellenőrzési nyomvonal
3. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala Kockázatkezelési Szabályzata
4. Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala Közbeszerzési Szabályzata

FOLYAMATBA ÉPÍTETT, ELŐZETES, UTÓLAGOS ÉS VEZETŐI ELLENŐRZÉS (FEUVE)

Bevezető

A „Folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés rendszere” (a továbbiakban FEUVE) az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.), valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) számú Korm. rendelet (Bkr) alapján került meghatározásra.

I.

FOLYAMATBA ÉPÍTETT, ELŐZETES, UTÓLAGOS ÉS VEZETŐI ELLENŐRZÉSRE VONATKOZÓ ÁLTALÁNOS SZABÁLYOK

A FEUVE az Áht. által szabályozott belső kontrollrendszer kiemelkedő fontosságú elemeként, a kontrolltevékenységek egyikeként funkcionál.

1. A FEUVE fogalma

Folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés) a Bkr. 8. §-ában meghatározott ellenőrzés.

A Bkr. 8. § (1) bekezdése szerint: *„A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.*

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést (FEUVE), különösen az alábbiak vonatkozásában:

a) a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatókkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),

b) a pénzügyi kihatású döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,

c) a költségvetési gazdálkodás során az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzés, a pénzügyi döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése,

d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás) kontrollja.

(3) Az (2) bekezdés a), c) és d) pontjában felsorolt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

(4) A költségvetési szerv vezetője köteles a költségvetési szerv belső szabályzataiban a felelősségi körök meghatározásával legalább az alábbiakat szabályozni:

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

2. A FEUVE tartalma

A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok magukban foglalják:

- a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzést, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését,
- a gazdasági események elszámolását (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

3. A FEUVE rendszer felépítése

A FEUVE rendszer alapját egyfelől az Önkormányzat, illetőleg a Hivatal szervezeti és működési szabályzatai, a belső szabályzatok rendszere, másfelől az ellenőrzési nyomvonal képezi.

A FEUVE rendszer részét képezi a kockázatok kezelése, amelynek keretében a Kockázatkezelési szabályzat rögzíti a működésében rejlő kockázatok meghatározásával és felmérésével, az azonosított kockázatok elemzésével, valamint kezelésével összefüggő helyi szabályokat.

A FEUVE rendszer működtetése során kiemelt figyelmet kell fordítani a működésében potenciálisan megjelenő szabálytalanságok kezelésére. A szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét a Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata, annak 7. számú melléklete tartalmazza.

4. A FEUVE rendszer

A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján az önkormányzat érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

5. Az önkormányzat jegyzőjének felelőssége a FEUVE rendszerrel kapcsolatban.

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

A jegyző köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a FEUVE rendszerét.

A FEUVE rendszer kialakításánál, működtetésénél, valamint fejlesztésénél a jegyzőnek figyelembe kell venni az önkormányzat gazdálkodásának folyamatait, valamint egyéb sajátosságait.

A jegyző köteles szabályozni a szabálytalanságok kezelésének eljárásrendjét, amely Pécs MJV Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata mellékletét képezi.

6. A FEUVE rendszerrel szemben támasztott követelmények

A FEUVE rendszerrel szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy a következőket biztosítsák:

- a Hivatal valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség, szabályozottság és megbízható gazdálkodás elveivel,
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatban,
- a FEUVE harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek.

7. A FEUVE rendszerben alkalmazandó legfontosabb fogalmak (szabályosság, a szabályozottság, gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség).

7.1. Szabályosság

A szabályosság azt jelenti, hogy az Önkormányzat és a Hivatal működése, tevékenysége megfelel a vonatkozó szabályoknak, előírásoknak.

7.2. Szabályozottság

A szabályozottság azt jelenti, hogy az Önkormányzat és a Hivatal működése, tevékenysége, illetve valamely tevékenységi folyamata, részfolyamata megfelelően szabályozott-e, a rögzített szabályok megfelelnek-e a hatályos jogszabályoknak, előírásoknak, egyéb vezetői rendelkezéseknek.

7.3. Gazdaságosság

A gazdaságosság az Önkormányzat és a Hivatal által végzett tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségének optimalizálását jelenti, a megfelelő minőség biztosítása mellett.

7.4. Hatékonyság

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

7.5. Eredményesség

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

II.

FOLYAMATBA ÉPÍTETT, ELŐZETES, UTÓLAGOS ÉS VEZETŐI ELLENŐRZÉSRE VONATKOZÓ RÉSZLETES SZABÁLYOK

1. A FEUVE rendszer és a szabályosság

A FEUVE rendszerben a szabályozottság követelménye az alábbi elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül:

1.1. Elvek

A folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési feladatok ellátása során a jegyző és a szervezeti egységek vezetőinek feladata, hogy valamennyi szervezeti egységben biztosítsák a dolgozók számára a hatályos központi jogszabályok és más kötelező szabályozások megismerhetőségét, a belső szabályokhoz való hozzáférést, illetve a szabályzatokkal kapcsolatos információkat a szabályosság betartása érdekében.

1.2. Eljárások

A szabályosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- a megfelelő működés érdekében ki kell alakítani a Hivatal valamennyi tevékenységét átfogó, egymással összhangban lévő szabályzatok rendszerét,
- gondoskodni kell az Önkormányzatot és a Hivatalt közvetlenül érintő, a mindennapi tevékenységben alkalmazható valamennyi központi jogszabály, előírás, ajánlás könnyű hozzáférhetőségéről,
- a központi szabályok megfelelő alkalmazása érdekében biztosítani kell az adott területen dolgozók számára a továbbképzésen, értekezleten, konzultáción való részvételt, illetve egyéb szakmai anyagok, pl.: szakkönyvek, segédletek, folyóiratok beszerzését, illetve az Internetes honlapokhoz való hozzáférést,
- a belső szabályok alkalmazhatósága érdekében a belső szabályzatok kezelésének úgy kell történnie, hogy az érintettek számára könnyen hozzáférhetőek legyenek,
- a Hivatali dolgozók bevonásával, véleményének kikérésével, a belső és külső ellenőrzések észrevételeinek hasznosításával, a központi jogszabályok változásainak figyelemmel kísérésével folyamatosan aktualizálni kell a helyi szabályzatokat.

A belső szabályzatok kiadásakor, a régi szabályozások felülvizsgálatakor, illetve egyes szabályzatok hatályon kívül helyezésekor az érintett dolgozókat, illetve a folyamatgazdákat részletesen tájékoztatni kell az új végleges szabályokról.

A központi előírások és a helyi szabályok betartását, azaz a szabályosságot az előzetes vezetői ellenőrzéssel, az egymásra épülő, egymást ellenőrző folyamatok rendszerével, az utólagos vezetői ellenőrzéssel és a független belső ellenőrzéssel kell biztosítani.

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

A folyamatba épített ellenőrzés legfontosabb eszköze a szabályosság tekintetében az, hogy a szabályok kialakításánál ügyelnek arra, miszerint az adott tevékenység

több részfolyamatból, feladatból álljon, s a folyamatokat, feladatokat ne ugyanaz a személy lássa el, s az adott feladatot ellátó személynek kötelező legyen az előző feladat elvégzésének ellenőrzése is.

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

Az Ellenőrzési Osztály a szabályosság vonatkozásában a legnagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban ellenőrzi a szabályzatok betartását.

1.3. Belső szabályzatok

A szabályosságnak a hatályos központi, valamint a FEUVE és a belső szabályzatok témakörében meghatározott szabályzatoknak való megfelelés során kell érvényesülni.

A belső szabályzatok körében kiemelkedő szerepet tölt be a Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata, amelynek tartalmával ellentétes előírást a Hivatal más belső szabályzata nem tartalmazhat.

A Hivatalban a Szervezeti és Működési Szabályzaton, valamint a jelen FEUVE szabályzaton túlmenően a Belső Kontroll Kézikönyv 1. sz. mellékletében felsorolt belső szabályzatokat kell kialakítani és folyamatosan aktualizálni.

2. A FEUVE rendszer és a szabályozottság

A FEUVE rendszerében a szabályozottság elve és követelménye a megfelelő kontrollkörnyezet és információáramlás kialakítása és működtetése útján, a következő elvek és eljárások alapján érvényesül:

2.1. Elvek

A folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési feladatok ellátása során a jegyző és valamennyi szervezeti egység vezetőjének a feladata hogy gondoskodjon a következőkről:

- a Hivatal mindig a hatályos központi jogszabályoknak, irányelveknek, útmutatásoknak a szem előtt tartásával lássa el a belső szabályozási feladatait, ezekről a központi szabályokról tájékozott legyen,
- a Hivatal a hatályos jogszabályok alapján kötelezően előírt belső szabályozási követelményeknek tegyen eleget, gondoskodjon a kialakított belső szabályok megismertetéséről,
- a Hivatal működése során, a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek kerüljenek feltárássra, majd készítsék el a vonatkozó szabályzatokat, előírásokat.

2.2. Eljárások

A szabályozottság érdekében meg kell határozni azokat a területeket, melyek szabályozásáról gondoskodni kell a központi előírások kötelező előírásai miatt.

Új belső szabályozás esetén előzetes konzultációt kell folytatni a területen dolgozókkal, illetve a területhez kapcsolódó tevékenységi folyamat folyamatgazdájával,

majd ezt követően lehet elkészíteni a szabályzat tervezetét, melyet véglegesítés előtt ismét meg kell beszélni az érintett dolgozókkal, illetve folyamatgazdákkal.

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

A szabályozottság területén az Ellenőrzési Osztály a legnagyobb kockázatot képviselő területeken gyakrabban köteles ellenőrizni a jogszabályok és a belső szabályzatokban foglalt előírások megtartását.

A szabályozottság megfelelő minősége érdekében a szabályozottságot időközönként felül kell vizsgálni.

2.3. Belső szabályzatok

Az Önkormányzat és a Hivatal vonatkozásában a belső szabályzatok alatt valamennyi, a működést alapvetően meghatározó, írásban rögzített, kötelező előírást, követelményt meghatározó dokumentumot kell érteni.

Belső szabályozás körébe így a következők tartoznak:

- szervezeti és működési szabályzat a mellékleteivel,
- tervek (mint pl. gazdasági program, fejlesztési program, költségvetési rendeletben meghatározott költségvetési terv, likviditási terv, előirányzat-felhasználási terv, stb.),
- rendeletek (pl. költségvetési rendelet, továbbá a vagyongazdálkodási rendelet),
- működéssel, szakmai tevékenységgel, a munkavállalók jogállásával kapcsolatos szabályok,
- pénzügyi és gazdálkodási szabályok.

3. A FEUVE rendszer és a gazdaságosság

A FEUVE rendszerben a gazdaságosság követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül:

3.1. Elvek

A folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési feladatok ellátása során a jegyző, az aljegyző és valamennyi szervezeti egység vezetőjének a kötelezettsége, hogy a feladatuk ellátására szolgáló bevételi és kiadási előirányzatokkal, a létszám-előirányzattal, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye a gazdaságosság követelményeit.

A gazdaságosság követelménye az, hogy adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei – a minőség fenntartása mellett – optimalizálva legyenek. Beszerzéseknél a megfelelő minőséget az ésszerűen elérhető legalacsonyabb áron kell biztosítani.

Az Önkormányzat, a Hivatal akkor működik gazdaságosan, ha a rendelkezésre álló erőforrásokból költség-hatékony módon szerzik be, használják fel azokat az eszközöket és emberi erőforrást, amelyek a feladat, tevékenység ellátásához szükségesek.

3.2. Eljárások

A gazdaságosság érdekében a következő eljárásokat kell lefolytatni:

- gazdaságossági számításokat kell végezni a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában, a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében, valamint a vagyongazdálkodás során,
- objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek gazdaságosság tekintetében a legnagyobb kockázatot tartalmazzák,
- a gazdaságosság növelése érdekében számításokkal alátámasztott módszereket, eljárásokat kell javasolni,
- a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak gazdaságossága szempontjából,
- a gazdaságosság szem előtt tartása érdekében folyamatosan ellenőrizni kell azokat a forrásokat, melyektől az Önkormányzat és a Hivatal beszerzi a feladatellátásához szükséges külső forrásokat. A lehetséges beszállítókat is figyelemmel kell kísérni és mindig a legkedvezőbb ajánlatot kell választani.

3.3. Belső szabályzatok

A gazdaságosság követelménye érvényesítéséhez az Önköltség-számítási szabályzat, és a Közbeszerzési szabályzat nyújthat segítséget.

Amennyiben a gazdaságosság számításhoz szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettségű adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a gazdaságossági számítások elvégezhetőek legyenek.

4. A FEUVE rendszer és a hatékonyság

A FEUVE rendszerben a hatékonyság követelménye az alábbi elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül:

4.1. Elvek

A folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési feladatok ellátása során a jegyző és valamennyi szervezeti egység vezetőjének a feladata, hogy a gazdálkodás során figyelembe vegye a hatékonyság követelményeit.

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

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

A tevékenység akkor hatékony, ha az Önkormányzat és a Hivatal a lehető legkevesebb tárgyi és munkaerő felhasználásával a lehető legtöbb és legjobb minőségű feladatellátást végzi.

4.2. Eljárások

A hatékonyság érdekében amennyiben indokolt hatékonysági számításokat kell végezni:

- a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása vonatkozásában, a legtöbb, illetve legjobb minőségű feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás érdekében hogyan lehet a legkevesebb tárgyi eszközt igénybe venni, illetve a legkevesebb készletbeszerzési kiadást teljesíteni, továbbá a legkevesebb vásárolt szolgáltatást igénybe venni,
- a létszám-előirányzatok felhasználása, a minőség javítása mellett, a Hivatal hogyan tud minél több feladatot a legkevesebb létszám igénybe vételével, illetve a személyi juttatás előirányzatának legkisebb mértékű felhasználásával ellátni,
- a vagyongazdálkodás során, a rendelkezésre álló vagyonnak megfelelő-e a kihasználtsága, a nem szükséges, illetve a nem megfelelően hasznosított vagyon a működésre hogyan hat,
- objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek a hatékonyság tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik,
- a hatékonyság javítása érdekében számításokkal alátámasztott javaslatokat kell megfogalmazni,
- a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak hatékonysága szempontjából.

4.3. Belső szabályzatok

Amennyiben a hatékonyság számításához nem állnak rendelkezésre megfelelő részletezettségű adatok, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy a számítások elvégezhetőek legyenek.

5.A FEUVE rendszer és az eredményesség

A FEUVE rendszerben az eredményesség követelménye a következő elvek, eljárások és belső szabályzatok alapján érvényesül:

5.1. Elvek

- a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzési feladatok ellátása során a jegyző, az aljegyző és valamennyi szervezeti egység vezetőjének a feladata, hogy úgy gazdálkodjon, hogy figyelembe vegye az eredményesség követelményeit,
- az eredményesség elveinek érvényesülnie kell kiadási előirányzatok felhasználása, a létszám-előirányzat felhasználása, valamint a rendelkezésre álló vagyonnal való gazdálkodás során,
- az eredményesség a Hivatal tevékenysége, ezen belül, pl. egy feladata, nyújtott szolgáltatása megvalósításának mértéke, azaz a feladatellátás tervezett, elgondolt és tényleges teljesítése, ellátása közötti kapcsolat. Az eredményesség azt mutatja, hogy a Hivatal működése, feladatellátása, szolgáltatásnyújtása eléri-e a célját, s ha elérte, ott milyen hatást váltott ki. A Hivatal adott tevékenysége, fela-

datellátása, szolgáltatásnyújtása akkor eredményes, ha azt az érdekeltek ténylegesen igénybe vették, s azzal elégedettek.

5.2. Eljárások

- a hatékonyság érdekében, amennyiben indokolt, eredményességi számításokat kell végezni,
- a bevételi és kiadási előirányzatok és azok felhasználása során vizsgálni szükséges, hogy a ténylegesen teljesített feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás hogyan viszonyul – akár mennyiségben, akár minőségben – az előzetes elvárásokhoz, a feladatellátás, illetve szolgáltatásnyújtás címzettjeihez,
- a létszám-előirányzatok felhasználása tekintetében azt kell megvizsgálni, hogy az milyen hatással van az ellátott feladatok, nyújtott szolgáltatások mennyiségére, továbbá, hogy a létszám, illetve személyi juttatás felhasználása miképpen hat a feladatellátás címzettjeire,
- a vagyongazdálkodás során az eredményességi vizsgálat középpontjában az áll, hogy a rendelkezésre álló vagyon az adott feladatellátást, szolgáltatásnyújtást illetően kapcsolatba kerül-e a potenciális igénybevevőkkel, illetőleg az igénybevétel, vagy annak lehetősége milyen hatást gyakorol rájuk,
- objektív kockázatelemzés eszközét felhasználva meg kell keresni az előirányzatok felhasználása körében azokat az előirányzatokat, melyek az eredményesség tekintetében a legnagyobb kockázatot rejtik.
- a vagyongazdálkodás területét rendszeresen vizsgálni kell annak eredményessége szempontjából. Felelősöket kell kijelölni az eredményességi számítások elvégzésére, kedvezőbb vagyongazdálkodási javaslatok kidolgozására.
- az eredményesség javítása érdekében javaslatokat kell kidolgoztatni, amely javaslatok megvalósíthatóságát a szükséges számításokkal, valamint egyéb felmérésekkel kell alátámasztani

5.3. Belső szabályzatok

Az eredményesség követelménye érvényesítéséhez a főkönyvi könyvelési és analitikus nyilvántartási, illetve egyéb statisztikák nyújthatnak segítséget.

Amennyiben az eredményesség számításához szükséges adatokhoz nem áll rendelkezésre megfelelő részletezettségű adat, gondoskodni kell a pénzügyi-gazdálkodási szabályzatok analitikus nyilvántartásokkal foglalkozó szabályzatainak kiegészítéséről, megfelelő részletező nyilvántartások vezetésének előírásáról, hogy az eredményességi számítások elvégezhetőek legyenek.

